

INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL EN UNA  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE ASEO EN EL MUNICIPIO DE BELLO  
EN EL AÑO 2021

DANIELA RIVERA RIVERA ID:556114

SARA DEL CARMEN RÍOS ISAZA ID: 533484

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGA

ASESOR TEMÁTICO Y METODOLÓGICO

LUISA FERNANDA SUAREZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

BELLO

2021

## Tabla de contenido

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
1. Planteamiento del problema	7
1.1. Pregunta De Investigación	11
1.2. Antecedentes De La Investigación	11
1.2.1. Investigaciones extranjeras.	12
1.2.2. Investigaciones en Colombia.	17
3. Marco teórico	22
3.1 Área administrativa	23
3.2 Desempeño laboral	24
3.3 Evaluación del desempeño laboral	26
3.3.1. Métodos de evaluación del desempeño.	29
3.4 Motivación laboral	35
3.4.1 Preferencia, persistencia y vigor.	36
3.4.2 Recorrido histórico de la motivación.	37
3.4.2.1 <i>Teoría Maclelland.</i>	42
3.4.2.2 <i>Factores de la motivación laboral Cmte.</i>	43
4. Marco conceptual	45
4.1 Cuestionario de motivación para el trabajo	45
4.2 Desempeño laboral	48
4.3 Evaluación de desempeño	49
4.3.1. Creatividad e innovación.	50
4.3.2 Integridad.	51
4.3.3 Trabajo en equipo.	52
4.3.4 Inteligencia emocional	53
4.3.5 Análisis y solución de problemas.	55
4.3.6 Credibilidad técnica.	56
4.4 Evaluación de desempeño de la empresa.	57
4.4.1. Creatividad e innovación.	57
4.4.2. Integridad.	58
4.4.3 Inteligencia emocional.	60
4.4.4 Análisis y solución de problemas.	61

4.4.5. Credibilidad técnica.	62
4.4.6. Planeación y organización.	63
4.4.7. Impacto e influencia.	64
4.5 Conceptos operacionales	66
5. Metodología	67
5.1 Objetivos	68
Objetivo General.	68
Objetivos Específicos.	68
5.1.1 Alcance.	69
5.1.2 Población.	70
5.2 Muestra	70
5.1.3 Criterios de inclusión	71
5.3 Técnicas de recolección de la información	71
5.3.1 Cuestionario de motivación para el trabajo CMT.	71
5.4 Evaluaciones de desempeño	72
5.5 Procedimiento	72
5.5.1 Paso a paso aplicación de la prueba.	74
5.5.2 Acceso evaluaciones de desempeño	75
5.6 Consideraciones éticas.	75
6. Marco Legal	77
7. Resultados	82
7. 1 Evaluación de desempeño	82
7.2 Competencias evaluadas	85
7. 3 Condiciones motivacionales internas	88
7. 4 Condiciones motivacionales externas	89
7. 5 Medios preferidos para obtener retribuciones	90
8. Discusión	91
9. Conclusiones	96
10. Bibliografía	98
11. Anexos	107

## Lista de tablas

Tabla. 1 Modelos de evaluación según actores de evaluación	31
Tabla. 2 método de evaluación	32
Tabla. 3 <i>Principales teorías de la motivación</i>	38
Tabla. 4 Tipos de motivación desde McClelland	42
Tabla. 5 Factores de la motivación laboral	43
Tabla. 6 Evaluación de desempeño para quienes llevan más de un año.	83
Tabla. 7 Evaluación de desempeño para quienes llevan menos de un año.	85
Tabla. 8 Competencias evaluadas para quienes llevan menos de un año.	86
Tabla 9. Competencias evaluadas para quienes llevan menos de un año.	88
Tabla 10. Condiciones motivacionales internas	89
Tabla 11. Condiciones motivacionales externas	91
Tabla 12. Condiciones motivacionales externas para quienes llevan más de un año.	93

## Lista de Figuras

Figura 1. Ciclo dinámico de la administración básica para la implementación de un cambio. .....	26
Figura 2. Modelo Básico de Motivación.....	37
Figura 3. Fases del proceso cuantitativo.....	75

## Resumen

La presente investigación usa la metodología de cuantitativa para describir la influencia de la motivación laboral sobre el desempeño laboral de 18 participantes del área administrativa de una empresa prestadora de servicios de aseo de la ciudad de Bello, Antioquia. Para tal propósito se contrastaron los resultados del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) y la evaluación del desempeño de los colaboradores con el fin de identificar relaciones e influencias de la motivación sobre el desempeño laboral. Dentro de los hallazgos encontrados se puede concluir que el factor de autorrealización de la prueba CMT se encuentra en un puntaje medianamente bajo, al igual que las competencias de inteligencia emocional y capacidad de aprendizaje en la evaluación de desempeño, también se concluye que los factores de poder, reconocimiento y afiliación tienen influencia sobre las competencias de impacto e influencia y comportamiento organizacional; por su parte los resultados de la categoría logró coinciden con los resultados de creatividad e innovación, oportunidad de respuesta relacionada con la ejecución de la labor asignada, así como con el análisis y la solución de problemas. Se concluye de esta manera con la presente investigación que existe influencia de la motivación en el desempeño de los 18 colaboradores del área administrativa de la empresa prestadora de servicios de aseo de la ciudad de Bello, Antioquia, en tanto se encuentra una relación existente entre los resultados de los factores motivacionales arrojados por el cuestionario CMT y las evaluaciones de desempeño.

***Palabras clave:*** *Motivación, desempeño, organización, análisis correlacional, cuestionario de motivación para el trabajo (CMT).*

## **Abstract**

This research uses the quantitative methodology to describe the influence of work motivation on the work performance of 18 participants from the administrative area of a cleaning service provider company in the city of Bello, Antioquia. For this purpose, the results of the Work Motivation Questionnaire (CMT) and the evaluation of the performance of the collaborators were contrasted in order to identify relationships and influences of motivation on work performance. Within the findings found, it can be concluded that the self-completion factor of the CMT test is in a moderately low score, as well as the emotional intelligence and learning capacity competencies in the performance evaluation, it is also concluded that the factors of power, recognition and affiliation influence the impact and influence competencies and organizational behavior; For its part, the results of the category achieved coincide with the results of creativity and innovation, response opportunity related to the execution of the assigned work, as well as the analysis and problem solving. It is concluded in this way with the present investigation that there is an influence of motivation in the performance of the 18 employees of the administrative area of the company that provides cleaning services in the city of Bello, Antioquia, while there is an existing relationship between the Results of the motivational factors produced by the CMT questionnaire and performance evaluations.

**Keywords:** Motivation, performance, organization, correlational analysis, work motivation questionnaire (CMT).

## **Introducción**

El presente documento presenta los resultados de la investigación que se realizó en 18 participantes del área administrativa de una empresa prestadora de servicios de aseo de la ciudad de Bello, Antioquia. La investigación estuvo basada en una metodología cuantitativa que utilizó los resultados del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) y la evaluación del desempeño previamente realizada por la organización para hallar qué influencia tiene la motivación en el desempeño laboral de este grupo de trabajadores que decidieron libremente participar en la investigación.

En primera instancia la investigación se enfoca en la importancia de gestionar la motivación dentro de las organizaciones para desarrollar óptimamente el desempeño laboral. Esta importancia se basa en la necesidad de las organizaciones en manejar y desarrollar el talento humano teniendo siempre presente su bienestar y rendimiento. De acuerdo a esta perspectiva es una necesidad para todas organizaciones mantener al personal motivado para el óptimo desarrollo de sus labores, lo cual dentro de una organización se traduce en mayor productividad bajo el supuesto de que un trabajador motivado es un trabajador productivo.

En segunda instancia el trabajo se centra en encontrar relaciones, después de plantear una ruta teórica y metodológica, entre las categorías de los instrumentos utilizados para recolectar información, en este sentido, el apartado final presenta las tablas tabuladas de manera global para la población participante de la investigación y discute los principales hallazgos para luego reconocer conclusiones y poder brindar de manera acertada una síntesis investigativa que contribuya al sector académico.

## 1. Planteamiento del problema

“Dirigir empresas no es nada más que motivar personas”

Lee Acoca

En la actualidad y desde que empezaron los procesos de globalización de las sociedades industrializadas se reconoce como un factor importante en el contexto organizacional la motivación, el cual es un factor psicológico que se relaciona con la actividad laboral y la unión de ambos factores, motivacionales y laborales, producen un impacto en el desempeño laboral de los colaboradores y en la organización como sistema (Manjarrez, Boza y Mendoza, 2020).

De manera general la motivación es un tema de gran importancia en cualquier aspecto del desarrollo humano, por ejemplo la motivación aplicada de manera eficaz puede influir positivamente en el desarrollo óptimo del comportamiento, lo cual es un beneficio para las empresas en tanto un trabajador motivado es un colaborador que desarrollara sus actividades con un compromiso y expectativa superior a un trabajador que no esté motivado con su labor, en pocas palabras, la falta de motivación afecta directamente a la productividad, lo cual de manera negativa impide la consecución de los objetivos organizacionales como lo es la productividad, situación que amenaza la estabilidad y el bienestar de toda una organización (Martínez, 2015).

Puntualmente, la motivación es un factor psicológico que incide directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de una organización, en tanto es un elemento que afecta, según su incremento o disminución, el compromiso de los empleados con su labor y por consiguiente el desarrollo de las actividades laborales, es por esto que para asegurar la efectividad de las organizaciones es de suma importancia la comprensión y el manejo de la

motivación dentro de las estrategias de gestión empresarial como una herramienta que ayuda a dirigir a las organizaciones hacia el óptimo desempeño laboral (Peña, 2018).

En concreto la motivación hace referencia a “las fuerzas internas de una persona que afectan su dirección, intensidad y persistencia de conducta voluntaria, es decir, estar motivados para alcanzar un objetivo concreto (dirección), con un nivel de esfuerzo determinado (intensidad), durante un cierto período (persistencia)” (Navarro, 2010, citado en Burga y Wiesseu, 2018, p. 20). En este sentido la motivación tiene una estrecha relación con la actividad laboral en tanto para que una persona pueda desempeñarse óptimamente en un puesto de trabajo dentro de una organización debe estar motivado por su labor, lo cual a corto, mediano y largo plazo beneficia su crecimiento profesional y el desarrollo óptimo de la organización (Mazariegos, 2015).

Ahora bien, la motivación laboral está transversalidad en su mayor parte por el beneficio monetario que conlleva el desarrollo de una labor dentro de una organización empresarial, no obstante existen condiciones o factores motivacionales internos (intrínsecos) y externos (extrínsecos) que influyen directa e indirectamente en la motivación y por lo tanto en los modos de actuar de una persona, lo cual vinculado al desarrollo de su labor como empleados de una empresa puede afectar o contribuir positivamente al desempeño laboral (Delgado, Mejía, Solarte, 2015).

Algunos de los factores motivacionales que más influyen en las organizaciones laborales son el ambiente laboral, el reconocimiento, la satisfacción con el cargo que se desempeña, los logros, los incentivos, el salario, la promoción, la formación, entre otros factores de los cuales depende en gran medida la motivación que tienen las personas en realizar una acción determinada en su campo laboral, teniendo siempre presente que la principal motivación laboral es el beneficio personal (García, Londoño y Ortiz, 2016).

Por su parte el desempeño laboral es un reflejo de la motivación, en tanto esta describe la conducta para con la actividad laboral o como lo indica Mazariegos (2015) “el desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados” (p.1). En este sentido, como se describe en las líneas anteriores, la motivación se refleja en el desempeño laboral y por lo tanto se determina que existe una influencia en la productividad laboral, tanto grupal como individual, situación que permite establecer relaciones entre la motivación personal de los empleados y el desempeño laboral.

Desde esta perspectiva, evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de una organización es un elemento esencial para la gestión empresarial pues facilita la comprensión de las situaciones motivacionales en el marco de las estrategias organizacionales, en tanto la evaluación del desempeño transversaliza todos los procesos laborales y suministra la información necesaria para analizar los resultados como organización, las competencias del empleado y sirve para orientar las estrategias de mejora, lo cual contribuye a tomar mejores decisiones sobre los procesos y los despidos laborales, lo que de manera general permite el mejoramiento continuo mediante la evaluación del desempeño y ayuda a construir estrategias de gestión eficaz de la motivación del personal (Henao, 2018).

En efecto, evaluar el desempeño laboral es un elemento clave que permite obtener información sobre la calidad de vida laboral de los trabajadores, lo cual ayuda a desarrollar una mejor gestión de calidad de los servicios laborales y contribuye a la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo, en tanto si se evalúa el desempeño y se gestiona la motivación adecuadamente desde el liderazgo organizacional se contribuye a asegurar el éxito de las empresas (Álvarez, et al., 2019).

De manera general es un desafío para cualquier identificar las oportunidades de mejoramiento desde los recursos que dispone para lograr el óptimo desempeño organizacional que asegure el éxito empresarial, por lo que la gestión administrativa es una parte angular en el proceso de identificación y mejora, pues son ellos los líderes encargados de la gestión del talento humano, y con ellos de los procesos motivacionales y organizativos que aseguren su óptimo rendimiento (Angulo y Cuenca, 2015).

En este sentido es de vital importancia para asegurar el logro de los objetivos organizacionales como lo es el óptimo rendimiento la gestión de la motivación dentro de los procesos y estrategias organizacionales de la gestión de recursos humanos, puntualmente los recursos humanos son aquel departamento encargado de la administración y gestión del personal de la organización, el cual a partir de la revolución industrial establece principios y modelos de organización del talento humano en las áreas de selección, motivación, satisfacción, eficiencia y condiciones de trabajo favorables, en pocas palabras el área de gestión del talento humano se encarga de velar y gestionar el logro de los objetivos individuales en pro de la organización (Lope y Hernández, 2013). Como lo indica Del Canto, et al., (2015) la gestión del talento humano es un concepto que:

pretende contribuir al cumplimiento de la misión organizacional por parte del capital humano; esta misión ya no es administrativa, legal o de relaciones laborales, sino hacer de esta, un lugar donde la gente pueda alcanzar sus metas personales al mismo tiempo que contribuye al logro de la misión (p.184).

No obstante en la gestión del talento humano existen relaciones complejas entre el bienestar y el trabajo, por lo que es un reto mantener el equilibrio entre las expectativas, motivaciones, emociones y necesidades particulares de la población de colaboradores, por lo tanto el bienestar es un concepto no cuantificable pues congrega múltiples factores, uno de ellos la motivación, por lo que es un aspecto importante el nivel directivo de la gestión

humana para asegurar el bienestar laboral de la organización y los trabajadores, lo cual debe estar de la mano, de manera integral de estrategias que busquen aumentar la productividad de la organización y de los seres humanos que la constituyen, acorde a las necesidades y objetivos de vida personales, y los objetivos institucionales como organización (Vanegas, 2018).

Teniendo en cuenta lo expuesto, surge la inquietud de abordar el concepto de motivación en relación con el desempeño laboral en un grupo de trabajadores del área administrativa de una empresa prestadora de servicios de aseo en el municipio de Bello, esto con el propósito de conocer la influencia y relación de la motivación sobre el desempeño de este grupo esencial de trabajadores del sector del aseo público.

### **1.1. Pregunta De Investigación**

¿Qué influencia tiene la motivación en el desempeño laboral de un grupo de trabajadores de una empresa prestadora de servicios de aseo del municipio de Bello?

### **1.2. Antecedentes De La Investigación**

El presente apartado describe las investigaciones antecedentes que fueron rastreadas y seleccionadas para comprender la influencia que tiene la motivación sobre el desempeño laboral, para este propósito se utilizó el motor de búsqueda de Google académico como herramienta de rastreo de fuentes bibliográficas que sirve para redirigir a diferentes bases de datos y repositorios universitarios la búsqueda de antecedentes bibliográficos. Los referentes e investigaciones encontrados y registrados cumplen con las siguientes características: investigaciones entre el año 2009-2020, que abordan la relación entre motivación y desempeño laboral en trabajadores de una organización o empresa, del sector público o privado. Las investigaciones antecedentes exploran la relación teórica y práctica de la motivación laboral y el desempeño laboral en diferentes contextos organizacionales y desde

diversos puntos cardinales del continente americano, por lo tanto, se han separado las investigaciones en dos bloques: extranjeras y nacionales.

### **1.2.1. Investigaciones extranjeras.**

El primer antecedente investigativo a exponer tiene como origen el país centro americano de Guatemala, publicado en el año 2015, lleva por nombre *Motivación y desempeño laboral: estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*. En esta investigación (Sum, 2015) planteó como objetivo general establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango (Sum, 2015, p. 58).

La metodología utilizada en esta investigación, se desarrolló mediante un enfoque de tipo descriptivo, se empleó una prueba psicométrica y una escala de Likert. a través de estas se midió el nivel de motivación y se estableció el nivel de desempeño laboral de 34 empleados del área administrativa de una empresa de alimentos, las conclusiones arrojadas en la investigación apuntan que evidentemente el desempeño se ve influenciado por la motivación del personal del área administrativa de la organización (Sum, 2015).

Puntualmente la investigación concluye que en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, las actividades laborales en el puesto de trabajo están influenciadas por la motivación de recibir incentivos o recompensas, lo cual tiene una influencia en el desempeño laboral en tanto la satisfacción del personal determina su buen desempeño laboral, conclusión que describe que un trabajador motivado es un trabajador que realiza sus actividades laborales con un entusiasmo que facilita el buen desempeño laboral. En cuanto a la relación que tiene la motivación con el desempeño en esta

investigación se concuerda que al observar por medio de la escala de Likert el desempeño las puntuaciones son favorables al determinar una relación entre la motivación y el desempeño.

El segundo antecedente fue publicado en el año 2019 y se ubica en el extremo sur del continente americano, específicamente en Chile, esta lleva por título *Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral* a cargo de los investigadores (Ramírez & Nazar, 2019).

Se llevó cabo con el objetivo de realizar una exploración de la relación que existe entre el desempeño laboral de cada empleado y las motivaciones de diseño de trabajo a través de una perspectiva amplia (Ramírez & Nazar, 2019). Con el fin de dar cumplimiento al anterior propósito, esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo no experimental, con un corte experimental y ex post facto en tanto se midió en dos momentos la motivación y el desempeño laboral.

Los hallazgos encontrados en el proceso investigativo con la muestra de 197 empleados de dos empresas chilenas, se encontró evidencia empírica de acuerdo a las hipótesis iniciales. Se describió que lo que caracteriza a la motivación, en cuanto al conocimiento y las funciones, es lo que compone el diseño del trabajo, el cual muestra una relación más sólida en cuando a las diversas dimensiones del desempeño de cada individuo (Ramírez & Nazar, 2019). Esta afirmación respalda el hecho que una de las conclusiones representativas de la investigación fue que las características de tarea y características de conocimiento son significativamente relacionadas con el desempeño laboral en tanto en las dimensiones del desempeño contextual, adaptativo y proactivo se encuentra se encuentra a la influencia de la motivación, no obstante, el desempeño de tarea como categoría no indica estar influenciado por la motivación.

Como segunda conclusión principal de la investigación de (Ramírez & Nazar, 2019) expresan que el factor de diseño del trabajo denominado autonomía presenta una relación

mayor con desempeño adaptativo y desempeño proactivo que las demás variables motivacionales de diseño del trabajo (Ramírez & Nazar, 2019, p.8), en la tercera parte se evidencia que los factores motivacionales de diseño de trabajo, así también como el desempeño de cada empleado tienen relación (Ramírez & Nazar, 2019).

Las anteriores conclusiones expresan que el diseño del trabajo, ósea las condiciones laborales que se disponen para un tipo particular de trabajo influyen; en síntesis, que el contexto importa y ejerce una influencia en el desempeño, así mismo este desempeño está vinculado a la motivación en tanto las variables motivacionales, intrínsecas y extrínsecas, ya que juegan un papel importante en la adaptación al trabajo. Por su parte, las siguientes dos investigaciones son peruanas, ya que durante la búsqueda bibliográfica se identificó una gran cantidad de tesis provenientes de dicho país, viéndose reflejado en este apartado, con las siguientes contribuciones.

La primera a exponer lleva por título *Motivación y desempeño laboral de los colaboradores en la empresa “el águila Sr.* publicada en el año 2020, a cargo de Rojas, (2020), la investigación tuvo el objetivo de identificar la relación que existe entre el desempeño laboral y la motivación, esto con la finalidad de proponer acciones de mejora. La investigación se llevó a cabo mediante la metodología descriptiva, de diseño no experimental-correlacional, la población estuvo conformada por 360 empleados a los cuales se les aplicó un cuestionario previamente validado, se llegó a la conclusión de que se evidencia a través de los resultados la relación existente entre motivación y desempeño laboral (Rojas, 2020).

La segunda tesis peruana lleva por nombre *los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del hospital regional de Cajamarca: una propuesta de programa de motivación* la cual fue publicada en el año 2014 por el autor (Espino, 2014) tuvo como objetivo general: Determinar los factores motivacionales que

influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca y formular un programa de motivación que eleve el nivel de dicho desempeño (Espino, 2014, p.1). Se realizó mediante una metodología descriptiva y propositiva, también contó un diseño no experimental, partiendo del método inductivo-deductivo, analítico y sintético, partiendo de los resultados se llega a la conclusión de que los factores de la motivación, tanto extrínsecos como intrínsecos, tienen influencia en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa, los principales factores que tienen influencia son: la remuneración, estabilidad laboral, relaciones interpersonales, la comodidad física, ascensos, reconocimientos, capacitación, etc. Estos factores permitieron diseñar un programa orientado a la motivación (Espino, 2014). por lo que estos factores tienen una influencia directa e indirecta en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa según los autores, es por esto que son un elemento importante a tener en cuenta a la hora de evaluar la relación entre la motivación y el desempeño laboral.

Por su parte, Rosero y Martínez (2018) realizaron un estudio en el país centroamericano de Guatemala, titulado *análisis del clima laboral de los empleados de la Dian Ipiales*, el cual tuvo como objetivo la elaboración de un diagnóstico del clima laboral de la organización, particularmente en los empleados de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas. Esta investigación se realizó con un censo total, el cual permitió inferir resultados globales, lo que genera una mayor certeza en sus resultados. Por su parte el instrumento utilizado fue la observación directa, la cual permite recopilar información suficiente para reconocer que en la organización se implementan estrategias pedagógicas que contribuyen a mejorar el clima laboral, la motivación y el desempeño. Entre los principales resultados encontrados, los autores describen que en relación a los factores específicos en donde se encuentra mayor inconformidad por parte de los colaboradores y que están incidiendo de manera negativa en el clima laboral, se presenta como consecuencia una relación simbiótica

menguada, una baja capacidad de resolución de conflictos, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, en cuanto al liderazgo en la institución, se ve claramente afectado y con menor credibilidad por parte de los colaboradores lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades (Rosero y Martínez, 2018 p.42). por lo que según esta investigación se puede concluir que el clima laboral es un factor importante en la motivación de los trabajadores, ya que los censos realizados evidencian varios conceptos que afectan el clima laboral y generan desconfianza a la hora de realizar las actividades en los trabajadores.

El último antecedente que hace parte de las referencias bibliográficas internacionales, viene desde el vecino país de Venezuela, fue publicada en el año 2009 y fue titulada *Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas*. Dicha investigación tuvo el propósito identificar la relación que existe entre la calidad del trabajo y el desempeño del personal del área administrativa de las universidades privadas de un municipio de Perú, se llevó a cabo mediante la metodología de tipo correlacional, con diseño no experimental, transeccional y correlacional, en ella se tuvo en cuenta un censo poblacional, se utilizó la técnica no probabilística, y se aplicó realizó un cuestionario a un número de colaboradores (Romero & Urdaneta, 2009).

Se encontró que las expectativas tienen un porcentaje grande de influencia en el desempeño laboral, en tanto en la población investigada la empresa brinda oportunidades de ascenso por méritos, esto influye en la percepción de las expectativas, en tanto los investigados están direccionados a la obtención del logro, lo cual indica que la motivación al logro influye en el desempeño laboral (Romero & Urdaneta, 2009).

### 1.2.2. Investigaciones en Colombia.

En cuanto a las siguientes cinco tesis que se presentan a continuación, se pretende reconocer el universo investigativo aterrizado al contexto local de la investigación, explorando la relación entre desempeño laboral y motivación laboral desde diferentes perspectivas. La primera de estas tesis lleva por nombre *Motivación y rendimiento laboral en instituciones del sector salud de Colombia*, y fue publicada en el año 2018 con el objetivo general de determinar la relación existente entre la motivación y el rendimiento laboral de Gerentes, Coordinadores de RRHH, Auxiliares y Coordinadores Médicos de las instituciones de salud de la Guajira Colombiana, para tal propósito la investigación, la cual tuvo un diseño de experimental, de corte transaccional en campo, utilizó dos cuestionarios de motivación y rendimiento laboral para abordar la relación existente entre estas dos variables, en este proceso se encontró que los equipos de trabajo son deficientes para lograr los objetivos organizacionales, mientras que por otra parte la motivación de los equipos de trabajo en las instituciones del sector Salud de Colombia, se reconoce como moderada al logro, poder y afiliación para alcanzar las metas organizacionales (Burgos, 2018, p.1).

El anterior hallazgo permite inferir, desde la perspectiva del autor de que existe una relación moderada entre las variables. lo que significa que, a mayor motivación en las instituciones de salud en estudio, mayor será el nivel de rendimiento esperado de los equipos de trabajo (Burgos, 2018, p.1). Esta conclusión expone que la relación entre motivación y el rendimiento, aunque moderada influye efectivamente en los equipos de trabajo.

La siguiente investigación lleva por nombre *Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral en la empresa redecora eds*, la cual fue publicada en el año 2020 teniendo como propósito principal el mejorar, por medio de la búsqueda de estrategias de motivación, el desempeño laboral al en la empresa REDECOL E.S.P., para tal propósito Certuche & Llorente (2020) diseñaron un estudio bajo un modelo metodológico inductivo, de

alcance descriptivo, desde el que se buscó encontrar información, desde la observación de comportamiento y fenómenos contextuales, llegando al hallazgo de que la motivación es un factor emocional que se ve reflejado en la actitud positiva del ser humano, por lo que es representativa e indisoluble en cualquier propuesta de gestión del talento humano (Certuche & Llorente, 2020, p. 58), de esta manera es un reto para las empresas, poder identificar las aspiraciones y necesidades de los empleados, con el objetivo de diseñar acciones de mejora, así también como diversas estrategias que ayuden a aumentar los niveles de desempeño laboral de los colaboradores, de esta manera pueden impulsar la empresa, convirtiéndola en una empresa mucho más competitiva (Certuche & Llorente, 2020).

Este reto refleja la importancia que tiene para las organizaciones, en cuanto a la competitividad global del mercado en el que se desarrollan sus actividades, la identificación de los factores motivacionales que contribuyen o limitan el desempeño laboral de los trabajadores de las organizaciones.

La siguiente tesis del contexto colombiano lleva por nombre *Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores millennials del rubro bancario. Boyacá, Colombia*, publicada en el año 2018, tuvo como objetivo general el analizar si las estrategias de motivación del rubro bancario ejercen influencia en el desempeño laboral de los Millennials en el departamento de Boyacá, Colombia (Gómez, 2018, p.13). La investigación tuvo una metodología cuantitativa y descriptiva, la cual permitió identificar las características y las propiedades de la motivación y su influencia en el desempeño, se evidenció que debe existir una relación entre las necesidades del colaborador y lo laboral, ya que las empresas logran un fortalecimiento de la motivación de los empleados, brindándoles planes que de alguna manera logran satisfacer sus necesidades en diferentes aspectos (Gómez, 2018).

En cuanto a la penúltima investigación que lleva por nombre *vinculación laboral, motivación y desempeño de empleados de carrera y supernumerarios en una universidad del estado*, la cual fue publicada en el año 2009 y tuvo el propósito de identificar las diferencias entre el desempeño de las personas vinculadas en Carreras Administrativas y los Supernumerarios en una entidad pública universitaria, mediante la realización de un cuestionario realizado en tres momentos.

El análisis de los resultados identifica que a partir de los tres momentos, y con el propósito de encontrar comparaciones entre los tres momentos en los que se realizó el cuestionario, el cual se desarrolló por medio de preguntas que priorizan explorar expectativas, se concluye que el hecho de motivar la acción consciente e intencionada hacia los objetivos a largo plazo podría servir como factor de éxito, eficiencia y productividad organizacional (Cárdenas, Castillo, Contreras y Guzmán, 2018, p.182).

En este sentido, se considera que los artículos anteriormente mencionados se relacionan y aportan a presente investigación ya que explican a través de los resultados obtenidos, los diferentes factores que pueden afectar la motivación laboral y cómo esta influye en el desempeño de los empleados, también explica algunos instrumentos que se podrían utilizar en el estudio y algunos puntos claves como la dirección al logro, las expectativas, la acción consiente y otros factores que influyen en el desempeño laboral..

Por lo que en conclusión, la anterior navegación por los diferentes antecedentes investigativos permiten reconocer el vasto universo investigativo, que conlleva la relación, entre la motivación laboral y el desempeño laboral, desde la perspectiva crítica de diferentes tesis, y contextos industriales, generando nuevas aproximaciones teóricas, reconfirmando teorías, y supuestos, así como desarrollando nuevas inquietudes y actualizaciones a estos conceptos centrales para la psicología organizacional.

## 2. Justificación

El presente estudio es pertinente porque dicho factor motivacional no es muy tenido en cuenta por parte de empleados para llevar a cabo las actividades para las cuales fueron contratados y mucho menos por los empleadores a la hora de medir productividad, eficacia y eficiencia de sus trabajadores; así mismo es pertinente generar dicha inquietud, la cual se puede trabajar desde el momento en que se inicia el proceso de contratación, el hecho de identificar los factores motivacionales con anterioridad se puede convertir en un punto válido para determinar la contratación o no de una persona, la labor a desarrollar o hasta quizás identificar los horarios más productivos para el empleado.

Con el resultado de los análisis de los factores motivacionales de los empleados administrativos de un sector clave en el crecimiento económico del municipio, se pueden diseñar estrategias que apunten a un mejor desempeño de las organizaciones, generando valiosos antecedentes para el fomento de programas que se impartirán en cada uno de los niveles, concretamente dirigidos a la consecución de un rendimiento óptimo del trabajo, alineados con los objetivos organizacionales y la satisfacción personal de los trabajadores.

Por su parte, particularmente es importante abordar este tema porque el descontento del recurso humano se relaciona en una forma preocupante con la motivación en el trabajo, en muchas ocasiones los empleados sienten que su empleo es una fuente de estrés, por ejemplo el resultado de una investigación titulada “Ocho de Cada 10 Personas en Colombia Están Insatisfechas En Su Empleo” afirma que el 80% de los empleados no están a gusto en su empleo, en tanto “en muchas ocasiones a pesar de implantar y gestionar prácticas de gestión de RH los resultados de las encuestas de satisfacción indican que existe desmotivación” (Sánchez, 2020, pág. 208). Con ello las empresas se sienten impedidas para comprometer a sus empleados generando rotación en su personal, sin crearse una fidelización en las

organizaciones, en consecuencia, la empresa debe incurrir en gastos de capacitación a su recurso humano.

Chiavenato (2000) “afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo” (Citado en Peña, 2018, p.182). Cuando una persona está motivada da lo mejor de sí, el aprendizaje se hace más fácil, termina una labor en menos tiempo, evitando así la procrastinación, corrige sus errores prontamente y potencializa sus aciertos, terminando así la tarea propuesta rápidamente y quedando con energía para desempeñar otra, y no crea cotilleos con sus compañeros evitando así distraer a sus semejantes. En la investigación de Capuano (2004, p.143) se indica que:

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas.

En este sentido, la satisfacción laboral es un factor determinante a la hora de evaluar la productividad y el desarrollo de una empresa, por ende, el estudio de sus factores es primordial para garantizar un ambiente laboral que fomente el desarrollo, la competitividad y el bienestar de cada uno de sus empleados. Por su parte, la evaluación de desempeño permite a los colaboradores saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuáles son los aspectos a mejorar y cuál es su opinión acerca de la organización, sus jefes y sus pares. Esto va permitir que el evaluado mejore continuamente y obtenga mejores resultados. Para los líderes de la organización va ser pertinente estas evaluaciones de desempeño porque van a ver qué tan

eficiente es el equipo y con esta se pueden establecer estrategias de mejora tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Completando lo anterior, se destaca que la motivación alude a que las personas procedan de maneras definidas, es pues la motivación una cadena de impulsos que promueven determinado comportamiento, por lo tanto, esta es un factor relevante en el desempeño de los trabajadores (Hampton, 2000)

Por medio del cuestionario y el análisis correlacional de la motivación y la influencia en el desempeño de los trabajadores, en una muestra específica de 18 trabajadores de la empresa prestadora de servicio de aseo del municipio de Bello, se pudo establecer la relación de los factores motivacionales y su incidencia en el rendimiento de los participantes de la investigación.

Por otro lado, la investigación se realiza a través de un método que permite medir las variables de estudio, que busca lograr esclarecer el tipo de variables que ayudan a motivar a los empleados y tener un mejor desempeño en la organización. También, se cuenta con valiosos antecedentes que ayudan a mejorar los resultados, y están alineados con la satisfacción laboral de los trabajadores. Finalmente, los resultados de esta investigación son importantes para la organización, pues le permite saber si la motivación laboral y el desempeño que se presenta en cada uno de ellos son adecuados para el logro de los objetivos de la organización.

### **3. Marco teórico**

En el presente apartado se presentan los conceptos y postulados teóricos relacionados estrechamente con el propósito de la investigación y que enmarcan la ruta a seguir, se

abordará el concepto de área administrativa, haciendo énfasis en las dos grandes categorías referidas al desempeño laboral y la motivación laboral, las cuales serán abordadas de la mano de diferentes autores que han centrado su atención en dilucidar las teorías y conceptos asociados sobre el desempeño laboral y los diferentes modelos de evaluación, así como el concepto de la motivación enmarcada en el contexto laboral, reconociendo su evolución a través de un marco histórico.

### **3.1 Área administrativa**

Como concepto inicial que abre este apartado se presenta la definición teórica del área administrativa, que aborda la característica principal de la muestra del presente ejercicio investigativo, como primera aproximación, se tiene que la administración es concebida como el eje central de una empresa por consiguiente desde el área administrativa se gestiona todas las áreas que coordinan las funciones y recursos de la empresa (Montalván, 1999).

Desde esta perspectiva la administración en cualquier organización es el punto neurálgico, pues cumple las funciones más importantes, una de estas es preservar el orden y la organización, lo cual de manera general busca la asertividad del sistema de recursos de la empresa, lo que en otras palabras se basa en la gestión y manejo de las personas, los recursos (técnicos, financieros, económicos, etc.), lo que significa que para que una empresa rindan óptimamente el pilar es la buena administración de la misma (Montalván, 1999).

De manera general este concepto se reconoce del principio de división del trabajo, el cual indica que todas las actividades se pueden agrupar y dividir para obtener resultados finales, lo que en la empresa moderna impera en el modelo de administración (Flórez, 2009)

Por lo tanto, desde la administración el liderazgo es uno de los conceptos principales, si este se proyecta de buena manera sobre la contabilidad, la mercadotecnia, la selección de personal, y demás conceptos relacionados con las finanzas, dependiendo del tamaño de la empresa. es un concepto ineludible (Montalván, 1999); por lo que se reconoce que, las normas de la administración moderna en la parte operacional se basan en una agrupación de principios universales que hacen más fácil el trabajo y de esta manera se obtiene un beneficio para los consumidores de bienes elaborados (Flórez, 2009).

### **3.2 Desempeño laboral**

Al ser ambición de la presente investigación reconocer y relacionar el desempeño laboral contextualizado en la motivación para el trabajo, se hace necesario, dedicar delicada atención a una de las grandes categorías del estudio, el desempeño laboral, el cual es entendido en un primer momento como los hechos o conductas que se logran observar en los colaboradores, las cuales son importantes a la hora de cumplir los objetivos y se pueden medir teniendo en cuenta las competencias de cada persona y la manera como esta contribuye a la organización (Pérez, 2009).

De lo anterior se rescata cómo este concepto es entendido como un compendio de características que permiten reconocer en el empleado un nivel de contribución e idoneidad con las exigencias y necesidades de la empresa en la cual se suscribe, por lo cual se reconoce la importancia que cobra para cualquier empresa el medir e intervenir dichas competencias, lo cual se hace gracias a la Administración del desempeño, la cual es el proceso por el cual la compañía asegura que el empleado esté alineado con la organización y sus metas, situación que se puede valorar a través de métodos, los cuales pueden servir para la gestión de prácticas y procedimientos que contribuyan a gestionar y distribuir las capacidades laborales (Pérez, 2009).

**Figura 1.** Ciclo dinámico de la administración básica para la implementación de un cambio.

Fuente: Stoner J. Wankel C. Administración. Prentice-Hall. México, 1990. p. 4. Citado

(Pérez, 2009 p1)



De esta forma la cúspide del ciclo de la gestión del desempeño, que de cierta forma se puede reconocer como su inicio, es el de la conceptualización, la cual es el ciclo en el que la organización logra identificar el rendimiento que se pretende llegar, por este motivo, la empresa crea un modelo de desempeño junto con las competencias que van dirigidas al empleado. Desde esta perspectiva, la empresa configura un ideal de desempeño y de competencias dirigidas hacia el empleado, para abocarse a la segunda fase o momento entendido como “Desarrollo”, el cual es la fase en la que se examina el rendimiento actual en función de los niveles deseados por la empresa (Pérez, 2009).

Por lo cual se aterriza el ideal, al contexto real del empleado, para generar acciones en función de observar e intervenir el desempeño laboral a través de la “implementación en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre

otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño” (Pérez, 2009, p.1).

Se evidencia de esta manera que deben existir una serie de acciones con el fin de evidenciar y seguir el comportamiento del desempeño del empleado, desde él se gestiona su productividad y se le evalúa como empleado, de igual manera es fundamental a lo largo del proceso y posterior a la evaluación, saber qué aspectos debe mejorar el empleado para aumentar su desempeño, lo cual se traduce en un mayor desempeño de la organización en general (Pérez, 2009).

Partiendo de esta fase, es importante exponer inicialmente que al terminar, la evaluación de desempeño, en tanto, desde el ciclo de la gestión del desempeño (figura 1) se debe de presentar desde el inicio, hasta el final de la gestión del desempeño, como es el caso de la última etapa de este ciclo “Evaluación”, esta etapa hace referencia que hace referencias a ciertas medidas que se pueden monitorear como indicadores específicos de desempeño en todas las competencias de la organización, lo cual determina cómo están respondiendo a los objetivos generales; en este sentido, este ciclo, aunque a primera vista parece cerrado y con un inicio y “final” bien definidos, requiere de una vuelta sobre sí mismo periódicamente con el fin de generar mejores contextualizaciones sobre el desempeño laboral, tejiendo un puente comunicacional entre las exigencias de la empresa y las capacidades de los empleados (Pérez, 2009).

### **3.3 Evaluación del desempeño laboral**

Por lo que con el recorrido, hasta aquí trasegado, se ha logrado reconocer la concepción de lo que es el desempeño laboral y el cómo este es requerido y esperado por los directivos hacia sus empleados, desde donde debe partir una adecuada gestión de la misma, para sacar el mayor provecho del potencial humano por lo que a partir de la actual categoría, se brinda

especial consideración a la etapa de evaluación perteneciente a las etapas del ciclo de gestión del desempeño ya expuesta con anterioridad.

De igual forma reconociendo la importancia de una adecuada evaluación de desempeño para la intervención de la conducta organizacional, así como ser planteada como una de las actividades metodológicas del ejercicio investigativo, continuación se elaboran una serie de conceptualización de lo que se entiende por evaluación de desempeño laboral, de la voz de varios autores con el fin de explorar y expandir la comprensión sobre este, iniciando se tiene que Según Werther y Davis, (2000) indica que la evaluación del desempeño “constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (Citado en, Montejo, 2009, p. 2).

Así mismo es entendida según Chiavenato, el cual indica que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (citado en Pérez, 2009, p.2), por definición según Gibson. “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro” (Gan, 1996, p.16, citado en Pérez, 2009, p. 2) y por última definición se tiene según Bajini. que “la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (Gan, 1996, p, 16, citado en Pérez, 2009. p. 2)

Gracias al compendio anterior de autores y sus definiciones, cada una de ellas con perspectivas nuevas y matices que profundizan la concepción de lo que es el desempeño laboral y su papel en la gestión organizacional, siendo una herramienta que permite entre otras cosas diagnosticar el nivel de rendimiento de forma multimodal y global de un empleado, así como el de reconocer el potencial a futuro.

En este sentido, la evaluación de desempeño, se puede definir “como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado” (Amorós, s.f, p. 171, citado en Pérez, 2009, p.2).

En este sentido, la evaluación del desempeño no es solo una técnica de diagnóstico sino también una estrategia de intervención que diagnostica los niveles futuros del rendimiento en el momento, de igual forma para que una empresa pueda mejorar sus niveles de implementar nuevas políticas que permitan determinar las necesidades existentes, para gestionar y detectar los puntos de mejorar de puesto, la ubicación y los ascensos, las capacitaciones y los cargos, todo esto contribuye a mejorar el desempeño de la organización empresarial (Pérez, 2009).

Es de esta forma que se evidencia que la evaluación del desempeño, va mucho más allá de sólo medir el rendimiento o generar una etiqueta sobre el empleado que trabaja o no trabaja, rinde o no rinde, ya que como lo indica Chiavenato (1988), en tanto para la evaluación del desempeño el objetivo principal es atender a las necesidades, no solo juzgar de una manera superficial, del jefe al empleado, la conducta funcional del mismo (Pérez, 2009).

En este sentido, no se trata de un juicio lineal y jerárquico de un jefe a su empleado, sino que esta evaluación, también conlleva beneficios al empleado, en los términos de que la evaluación se otorga al empleado la oportunidad de realizar una autoevaluación y autocrítica permitiéndole tener un desarrollo y control de sí mismo (Pérez, 2009), puesto que “si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse” (idem, citado en Pérez, 2009, p.2) ya que es gracias a la evaluación del

desempeño, que se reconocen los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa prioriza en sus funcionarios.

A modo de conclusión, dicha estrategia, se convierte en una herramienta fundamental e importante para las empresas, debido a que permite identificar los niveles de los colaboradores, también genera cambios en las áreas que se logró evidenciar la necesidad de mejora (Pérez, 2009)

### **3.3.1. Métodos de evaluación del desempeño.**

En este apartado se presentarán, las diferentes disquisiciones que se han presentado alrededor de la evaluación del desempeño, explorando de la mano de diferentes autores, los diferentes tipos de modelos que se han venido desarrollando, así como el gran abanico de métodos de evaluación que existen, reconociendo sus principales características, beneficios y puntos de mejora.

Para dar inicio a los diferentes métodos de evaluación, se hace preciso reconocer, que, de forma general, el objetivo de cualquier evaluación de desempeño es el de “proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables” (Pérez, 2009, p.3).

En este sentido el objetivo es compartido por cada uno de los métodos de evaluación los cuales deben ser lo suficiente flexibles, en pro de moldear las necesidades de la organización, sin desorientar los niveles de confiabilidad y practicidad, lo cual es un beneficio intrínseco de la organización que es útil en un sistema estandarizado de prácticas evaluables, que compensan por igual la labor (Pérez, 2009).

**Tabla. 1**

***Modelos de evaluación según actores de evaluación***

---

<b>1. Superiores:</b> es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.	<b>2. Autoevaluación:</b> la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.	<b>3. Evaluación por parte de los iguales:</b> este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento
<b>4. Evaluación por parte de los subordinados:</b> es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.	<b>5. Evaluación por parte de los clientes:</b> es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.	<b>6. Evaluación 360°:</b> compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

---

**Nota:** Recuperado de Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Evaluación Del Desempeño Laboral, 1–6. <https://repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2>. (p.3)

Como se ve expresado en la anterior tabla, la evaluación de desempeño, puede presentarse o desarrollarse, a través de varios actores, cada uno de estos modelos, trae consigo una serie de beneficios y características específicas, que permiten reconocer desde distintas perspectivas el desempeño de una persona o un grupo, para diagnosticar, predecirlo, o corregirlo, de igual forma estos modelos no son auto excluyentes entre sí, por lo que al combinarse se pueden llegar a nuevos alcances de comprensión sobre el desempeño laboral.

A continuación, se expresan varios ejemplos de métodos de evaluación, desde los cuales se relacionan los anteriores modelos, contextualizados a condiciones específicas y amplificados en sus características.

**Tabla. 2****Método de evaluación**

<p><b>Método de la escala gráfica de calificaciones</b></p> <p>Es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y la confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características</p>	<p><b>Método de clasificación alterna:</b></p> <p>Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.</p>	<p><b>Método de la comparación por pares:</b></p> <p>sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características.</p>	<p><b>Métodos de los incidentes críticos:</b></p> <p>Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas.</p>
<p><b>El método de la distribución forzada:</b></p> <p>Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados.</p>	<p><b>Las formas narrativas:</b></p> <p>Algunos administradores usan formas narrativas para evaluar al personal; tales como el plan para mejorar el desempeño que usa una compañía multinacional para evaluar el avance y el desarrollo de sus empleados exentos.</p>	<p><b>Escalas de estimación ancladas:</b></p> <p>Una escala de estimación anclada a conductas (behaviorally anchored rating scale; BARS) combina narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. Sus defensores sostienen que produce evaluaciones más justas</p>	

**Nota:** Recuperado de Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. Evaluación Del Desempeño Laboral, 1–6. <https://repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2>. (p.5)

Desde el primer método, referido a la escala gráfica de calificaciones, se reza el menos, es más, se presenta de forma simple y práctica en cuanto a sus categorías y forma de evaluar, desde este método “el supervisor califica a cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.” (Pérez, 2009, p.3).

En cuanto al segundo método, definido como de clasificación alterna, metodológicamente consiste en realizar un listado de cada uno de los subordinados que se calificarán, eliminando los nombres de aquellos que no se conoce lo suficiente como para poder clasificarlos por orden; a continuación, se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que se está midiendo, así como cuál estaría en el último lugar (Pérez, 2009, p.4).

De igual forma “se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados (Pérez, 2009, p. 4) por lo que este método de medir y organizar jerárquicamente el desempeño laboral de los empleados, conlleva claros beneficios en cuanto organización y seguimiento del potencial humano, así como puede promover la sana competencia generando modelos a seguir entre los empleados.

En el tercer método referido a la comparación por pares, su nombre habla por sí solo, de lo que consiste, donde se les indica a los empleados calificar “para cada característica (con uno o un -) cuál de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor” (Pérez, 2009, p. 4) por lo que se ve este método convoca a la participación entre los empleados, y favorece el reconocimiento del desempeño propio trabajo y el de los pares, así como una motivación para mejorar.

En el cuarto método expuesto en la tabla, se expresan los métodos de los incidentes críticos, el cual puede dividirse en tres fases, en la primera de estas, se aborda la “observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas” (Pérez, 2009, p. 4).

Después en la fase dos, luego de hacer un seguimiento minucioso de los hechos significativos “el superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso)” (Pérez, 2009, p .4).

La tercera fase corresponde a la investigación de la aptitud y el comportamiento, por lo cual en esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, es por esto que a partir de entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado, se evalúa conjuntamente los hechos y cambios críticos de la empresa, lo cual involucra a las partes en la medición del desempeño ; para esto existen formulación que evalúan el factor de las condiciones laborales, lo cual involucra al supervisor con el empleado (Pérez, 2009).

El siguiente método que consiste en la distribución forzada, para ser correctamente aplicado debe “establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándose en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos”(Pérez, 2009, p .4), esto se realizaron con el fin de llevar, rencor y diferencias, según el nivel de desempeño de los empleados, las acciones necesarias o los indicadores a intervenir.

Por penúltimo método la evaluación del desempeño referido a las formas narrativas, consta de dos pasos fundamentales para ser aplicados, los cuales deben ser realizados por sus supervisor, entendidos, primero que “Califique el desempeño del empleado por cada una de

las habilidades o los factores del desempeño, como sería el caso de la planeación”(Pérez, 2009, p. 4) esta planeación se busca proyectar a futuro las soluciones que conjuntamente se evidenciaron por la evaluación del desempeño desde esta perspectiva.

En el último método de evaluación del desempeño, se encuentran las escalas de estimación ancladas, desde las cuales se presentan ejemplos conductuales del desempeño deseable e indeseable, permitiendo exponer a los empleados a ejemplos cotidianos, con el fin de ponerse en situación, y reconocer las maneras en que actuarían, para realizar una adecuada evaluación de este tipo, se deben tener cinco pasos importantes, el primero de estos es “generar incidentes críticos. Se pide a personas que conocen el trabajo que sean evaluados (empleados o supervisores que describen casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz” (Pérez, 2009, p. 4).

Como segundo paso se debe “Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño, (por ejemplo, 5 o 10)” (Pérez, 2009, p. 4) como tercer paso se tiene que reasignar los incidentes. Por su parte, un grupo diferente de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que asignen cada incidente al grupo que en su opinión encajen mejor. De esta forma el incidente crítico se conservará cuando un porcentaje de este segundo grupo (por lo general entre 50% y 80%) lo hayan asignado al mismo grupo que las personas del paso 2 (Pérez, 2009).

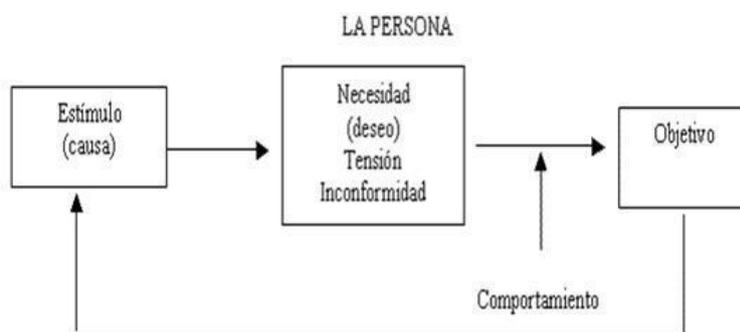
Por lo que poco a poco se van categorizando los incidentes, al tenerlas reagrupadas, el siguiente paso es realizar una escala, donde el segundo grupo de personas, se encargará de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficiencia con la que se representa el desempeño en una dimensión apropiada, después de este proceso, lo usual es que se termine con unas escalas compuestas entre siete o nueve puntos; como último paso

de este método solo resta elaborar el instrumento final, usando a una subserie de incidentes (por lo general seis o siete grupos) como ejemplos de la conducta para cada dimensión. (Pérez, 2009).

### 3.4 Motivación laboral

La segunda gran categoría del apartado del marco teórico, es por supuesto el de la motivación laboral, ya que esta categoría se encuentra estrechamente relacionada con el propósito de la investigación, pero antes de adentrarse en este concepto, se presentarán algunas conceptualizaciones del término en solitario de motivación, que a lo largo de la historia de la psicología, se ha ampliado, discutido y especificado, desde sus primeras conceptualizaciones, se escindieron dos corrientes o posiciones al definirla, por lo que por un lado se encuentra “la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas y la otra de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos” (Hernández, 2017, p.36) proceso de escisión que se ve reflejado en la siguiente figura.

**Figura 2.** Modelo Básico de Motivación. (Leavitt, 1988, p. 9) citado en (Hernández, 2017, p 36).



Desde estas dos corrientes, y con el esfuerzo conjunto de diferentes autores y sus teorías, se fue dilucidando el concepto de la motivación, como es el caso de Young (1961) uno de los primeros teóricos en anexarse a lo que posteriormente se reconoció como la psicología de la motivación, la cual estudia las condiciones de la conducta de los organismos

s es entendida, esto se comprende porque al entender el comportamiento de los organismos se puede prever que si este está guiada a la acción y orientado a la meta, permanecerá el progreso y por ende los patrones de conducta (Hernández, 2017)

No obstante, en la conceptualización de la motivación, se anexa luego de la anterior convención una diversidad de autores que hablaron al respecto y los cuales fueron anexando definiciones al concepto de motivación que hoy en día tiene una diversidad de matices que lo hacen un concepto multifacético, no obstante, la definición del mismo como impulso del sujeto hacia un objetivo, es la unidad de todos los puntos de vista (Hernández, 2017).

Es por esto que la motivación tiene un modelo dinámico para su interpretación, el cual es holístico pues relaciona diversas corrientes, las consolida y las moldea su conceptualización, la cual en su generalidad expresa la influencia que tiene el medio y la persona de orientar e inicia una conducta determinada que se puede ver influenciada por aspectos externos o internos y que genera cambios actitudinales que interviene en las capacidades del desempeño físico y mental, es por esto que la activación, el vigor y la persistencia y direccionalidad de conducta son tres conceptos esenciales pues expresan los tres momentos de la motivación laboral (Hernández, 2017).

#### **3.4.1 Preferencia, persistencia y vigor.**

El primero de estos criterios es la preferencia, la cual es entendida como “la búsqueda o interés para obtener un resultado deseado, así se entiende que un resultado deseado puede ser tanto y logro de un refuerzo o retribución conveniente para la persona como la evitación de un efecto inconveniente igualmente deseado” (Hernández, 2017, p.40), en este sentido se debe concebir la persistencia como la ejecución orientada a un resultado, lo cual incluye el grado de resistencia para lograrla y la intensidad de su comportamiento de cambio; y como tercer y último criterio se tiene al vigor, el cual es definido por Beck & et al. (1979) “como la

intensidad, fuerza o energía que caracteriza a la acción; por ejemplo, una persona puede persistir en un comportamiento que realiza con antipatía o insistir en él con energía, comprometiendo una cierta cantidad de esfuerzo” (citados en Hernández, 2017, p. 40).

Desde estas concepciones se reconoce que estos criterios brindan características especiales al concepto de motivación, de una forma holística, que busca integrar todos los elementos intrínsecos e extrínsecos sobre la evaluación, efectividad, dirección e intensidad del comportamiento de un individuo, grupo o sistema hacia la autodeterminación por motivación (Martin y Jiménez, P. 32, 2003, citados en Hernández, 2017, p .37). Por lo que como se logra ver la motivación, es un concepto profundo que es innato en el ser humano y que le permite relacionarse con el ambiente, para explorarlo y sacar lo mejor de él, para satisfacer igualmente sus necesidades y realizarse en el entorno a través de diferentes acciones e interacciones.

#### **3.4.2 Recorrido histórico de la motivación.**

A continuación, se expresa un recorrido histórico de la conceptualización de la motivación, con el fin de reconocer la evolución y desarrollo de los alcances en la investigación de este concepto, en las voces y esfuerzos de diferentes autores, que aportaron a la dilucidación del término.

**Tabla 3*****Principales teorías de la motivación***

Autor y nombre de la teoría	Explicación
Teoría de la Pulsión de Hull (1943).	<p>El psicólogo conductista Clark Hull propuso que la motivación es “la relación multiplicativa entre la fuerza el hábito (H) y la pulsión (P) determina el grado de Potencial Excitatorio (PE) o motivación requerida para producir un comportamiento, la fórmula que lo representa es: <math>PE=H*P</math>” (Hernández, 2017, p.41); lo anterior, teniendo en cuenta el campo laboral, se puede presentar en el sentido de que el empleado tiene un mejor desempeño cuando recibe un mejor salario (Hernández, 2017).En cuando a la concepción de la motivación, esta se vio actualizada por la contribución de Spence (1956) “quien agregó a la fórmula de Hull, la variable Incentivo (K), como la cantidad, calidad y duración del refuerzo, como el valor o significado del refuerzo para el individuo. Esté aporte modificó la fórmula así, <math>PE=H*P*K</math>” (Hernández, 2017, p. 41- 42)..</p>
Teoría de la Valencia y el Incentivo (Tolman, 1955).	<p>Edward Tolman, psicólogo conductista, expresa que la motivación se puede evaluar desde “la fórmula <math>TA=f(EP, E, VI)</math> TA, la cual significa tendencia a la acción, término equivalente al de Potencial Excitatorio de Hull (1943 b.), así mismo EP representa la idea de Estimulación de la Pulsión, concepto equivalente al de pulsión en la teoría de Hull. sin embargo, se separa de este al sostener que la pulsión no es el proceso de activación general, sino que éste está asociado a estímulos particulares que estimulan la pulsión en grados y modos diferentes, donde E, representa el concepto de expectativa y VI el de la valencia del incentivo ... de igual forma reconoce que la estimulación de la pulsión es una condición necesaria para que se produzca el comportamiento, referido a la acción” (Hernández, 2017, p.43).</p>
	<p>Se percibe al hombre como un sujeto que manifiesta sus necesidades a través de la vida, se entiende que cuando el hombre satisface sus necesidades, otras más</p>

---

Maslow y su jerarquía de las necesidades humanas.

sobresalientes son predominantes en el comportamiento, porque el hombre está en un constante deseo de satisfacer nuevas necesidades, por esta razón, la motivación predomina los estímulos internos y siempre trae una serie de aspiraciones y deseos (Hernández,2017).

La Teoría de la Motivación-Higiene (Herzberg, 1966).

Desde este modelo, elaborado por autores como Herzberg, (1966) y Mausner y Snyderman (2011) quienes afirmaron “que los factores que generan insatisfacción en los empleados son de origen diferente de los factores que producen la satisfacción ... puesto que realmente, lo que existe es un doble sistema de necesidades: por un lado está la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y por la otra vía, se encuentra la necesidad de crecer emocional e intelectualmente, por lo que al ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes... ya que desde esta perspectiva se logran concebir con ello el hecho de que el concepto de trabajo representa una serie de eventos y circunstancias diferentes que tienen en común la propiedad de ser condiciones externas al individuo, mientras que los hechos asociados a la tarea capaces de reforzar y de estimular el desempeño, se reconocen como factores internos” (Hernández, 2017, p. 49-50).

Teoría de McGregor (1960).

Según esta teoría “las organizaciones tienen el deber de promover un empleo donde se genere estabilidad y seguridad laboral, teniendo en cuenta las funciones que desempeñan los directivos a la hora de guiar a los empleados o el capital humano... aunado al anterior planteamiento, el autor presenta 3 proposiciones en sus teorías X y Y, respectivamente, contextualizados a la motivación laboral, el primero de estos elementos, consiste en que la dirección es responsable de la organización de los elementos de la actividad productiva: dinero, materiales, equipos y personal con interés económicos ... mientras que desde la perspectiva de los empleados, la motivación consiste en ... un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones y modificar sus conductas para

---

que se ajusten a las necesidades de la empresa ... Sin una intervención activa por parte de la dirección, las personas actuarían pasivamente, incluso se resistirán, a las necesidades de la empresa. Por tanto, deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas dentro de sus actividades, ya que estas deben ser dirigidas.” (Hernández, 2017, p. 50-53).

Teoría de Taylor (1970).

Este autor es reconocido por fijar reglas que permiten incrementar el rendimiento de las herramientas y máquinas, de esta manera los experimentos llevados a cabo, llevan a conclusiones que incentivan a tener una organización que se base en la motivación y pueda incrementar la productividad, esto se da a través de recompensas económicas, también es importante realizar una contratación adecuada de empleados hábiles para mejorar el desempeño y competitividad de la empresa (Hernández, 2017).

Teoría de la expectativa de Vroom (1960) y Lawler (1973).

Esta teoría de la motivación fue “Llamada también Teoría VIE, para hacer referencia a los tres elementos fundamentales de su formulación: Valencia- Instrumentalidad- Expectativa, el cual es un esquema explicativo del proceso motivacional ... desde donde las personas o empleados se plantean inicialmente una “expectativa”, referidas a metas o niveles deseados de ejecución o desempeño, para alcanzar tales niveles de desempeño las personas dedican en la acción cierta cantidad de esfuerzo, siempre que cuenten al menos subjetivamente con la capacidad para lograrlo de igual forma buscan lograr el tipo o nivel de desempeño que les permita, como consecuencia obtener algún resultado favorable o deseado ... la instrumentalidad del desempeño ... y por último elemento expresan, el concepto de la Valencia el cual es la cantidad de esfuerzo que destina la persona a la obtención de un resultado deseado depende, entre otros factores, del valor o importancia que tal resultado presenta para el individuo” (Hernández, 2017, p. 57-58).

---

Teoría de la Equidad de Adams  
(1963).

Esta teoría, consiste en expresar el cómo “una persona o empleado, compara lo que aporta al trabajo (edad, educación, experiencia esfuerzo, etc.) con lo que se obtiene de él en retribución (conocimiento, reconocimiento, salario, etc. [por lo que] su motivación, va más lejos, pues procede luego a comparar su balance contribución – retribución con la contribución - retribución de otro significativo ... generando un paralelo con el otro empleado, que puede “ser alguien con la misma antigüedad o sexo, con los mismos riesgos o con cualquiera otra condición común. Como resultado de esta comparación entre sí y el otro, surgen los sentimientos de equidad e inequidad en relación con la retribución ... [de este ejercicio de autoevaluación y evaluación dirigida hacia un par, si llega a suceder que la] relación contribución (C) – retribución (R) de la persona, comparada con la relación C- R del otro es igual a cero, es decir no existe diferencia, se deriva una percepción y por consiguiente un sentimiento de equidad hacia la retribución [sin embargo, si se llegase a reconocer el caso contrario, desde esta teoría se expresa que se podrían llegar a presentar dos tipos de inequidad, la primera consistirá en] la su compensación al hecho de que la persona obtenga una retribución inferior a la del otro de comparación, cuando ambos hacen una contribución equivalente y la segunda haría referencia a la sobrecompensación al hecho de que la persona obtenga una retribución mayor a la del otro de comparación, cuando los dos hacen una contribución equivalente; así la percepción de inequidad activa estimula el comportamiento dirigido a reducirla (Hernández, 2017, p. 58-59).

Desde esta teoría se plantea que “entre las varias necesidades humanas existen tres categorías que se refieren a la vida social del hombre [y desde donde al ubicarse en estas se] es capaz de explicar un vasto sector del comportamiento social de las personas; las tres necesidades sociales básicas son, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación ... En cuanto a la primera de estas

---

Teoría de las necesidades de Atkinson (1964)

categorías Atkinson (1964) propuso una distinción entre la tendencia del éxito (TE) y la tendencia a evitar el fracaso (TEF). donde la TE es una función de la motivación al éxito (ME) o necesidad de logro, así como la probabilidad de éxito (PE) y el valor incentivo de éxito (VI)” Hernandez, 2017, p, 59)

---

**Nota:** Elaborado a partir de Hernández, C. (2017). Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la escuela de postgrados pac – muestra as. Comando. Bogotá. Colombia. Factores Motivacionales Asociados a La Motivación Laboral y Satisfacción En Profesionales de La Escuela de Postgrados Faca – Muestra as. Comando. Bogotá. Colombia.

#### ***3.4.2.1 Teoría Macclelland.***

Por su parte, la teoría Macclelland de también llamada la Teoría de las motivaciones al logro, desde la cual “McClelland (1968) Se basó en investigar el porqué, las personas con alto motivo de logro creen en sí mismas y no dudan en exponerse a situaciones de resultado incierto, pues confían en salir adelante de ellas” (citado en Hernández, 2017, p.54), propone que:

#### **Tabla. 4**

##### ***Tipos de motivación desde Mccllelland***

<b>Tipos de motivación</b>	<b>Características en las personas</b>
<b>Logro:</b> como un impulso de sobresalir, de tener éxito, que lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos unas metas elevadas que alcanzar.	Estas personas o empleados tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback o retroalimentación constante sobre su actuación.

---

2. Poder: Como la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas.	A las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y estatus. Regularmente luchan por que prevalezcan sus ideas y suelen tener una mentalidad de políticos con “seguidores”
3. Afiliación: Como el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas para pertenecer a un grupo.	les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

**Nota:** Elaboración propia a partir de Hernández, C. (2017). Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la escuela de postgrados pac – muestra as. Comando. Bogotá. Colombia. Factores Motivacionales Asociados a La Motivación Laboral y Satisfacción En Profesionales de La Escuela de Postgrados Faca – Muestra as. Comando. Bogotá. Colombia, 1–90.

### ***3.4.2.2 Factores de la motivación laboral Cmte.***

Como último autor a exponer, se presenta a (Toro,1992), de quien se recoge su instrumento de evaluación de motivación laboral, como instrumento de recolección de información en el apartado de metodología, el autor se centró en responder e investigar el porqué de la motivación laboral en cinco factores externos, que influyen los comportamientos dirigidos a reforzar o incentivar la motivación en el trabajo y que se convierten o no en reconocimientos dados por parte de los representantes de los líderes de la organización hacia la persona (Hernández, 2017). Con el fin de reconocer las características específicas de cada factor, se presenta a continuación una tabla, de construcción propia.

**Tabla. 5**

***Factores de la motivación laboral***

---

Factor 1, Grupo de trabajo:	Condiciones sociales del trabajo que proveen al empleado posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir y aprender con los demás.
Factor 2, Contenido de trabajo:	Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a quien lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto.
Factor 3, Salario:	Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo, según el grado de la compensación puede generarle a la persona prestigio, seguridad para él y su familia.
Factor 4, Promoción:	Perspectiva del empleado que tiene la posibilidad de ascender jerárquicamente en un puesto de trabajo, dándole proyecciones de progreso, prestigio y mayor responsabilidad dentro de la organización.
Factor 5, Medios para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo son:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Dedicación a la tarea:</b> comportamientos caracterizados por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad.</li><li>- <b>Aceptación de autoridad:</b> comportamientos en donde se demuestran acato, reconocimiento, y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuación de tales personas.</li><li>- <b>Aceptación de normas y valores:</b> comportamientos que hacen realidad creencias, valores, normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización.</li><li>- <b>Requisición:</b> comportamientos que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa.</li><li>- <b>Expectación:</b> comportamientos que demuestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad.</li></ul>

---

**Nota:** Construcción propia a partir de Toro, (1992 b citado en Hernández, 2017, p. 35-40)

Por lo que cada uno de estos factores, configura la motivación laboral del empleado, atravesando diferentes dimensiones y condiciones del trabajo que este desempeña, así como condiciones internas y externas, tanto del individuo, como del ámbito laboral.

## **4. Marco conceptual**

### **4.1 Cuestionario de motivación para el trabajo**

El constructo teórico de este cuestionario fue creado por Toro. F, 1992, a continuación, de acuerdo al material asignado por la Universidad Minuto de Dios, se exponen las definiciones de los conceptos evaluados:

#### **1. Condiciones motivacionales internas**

Describen condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o con eventos externos específicos.

**Logro (LOG):** Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer o crear algo excepcional, de obtener un cierto nivel de excelencia, de aventajar a otros, por la búsqueda de metas o resultados.

**Poder (POD):** Se manifiesta a través de deseos o acciones que buscan ejercer dominio, control o influencia, no sólo sobre personas o grupos, sino también sobre los medios que permitan adquirir o mantener el control, tales como las posiciones de mando, la influencia en los medios de comunicación, la acción sobre los incentivos o recompensas.

***Afiliación (AFI):*** Se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de comportamientos orientados a obtener y conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante.

***Autorrealización(A-R):*** Se manifiesta por la expresión de deseos o la realización de actividades que permitan la utilización en el trabajo de las habilidades y conocimientos personales y la mejora de tales capacidades y conocimientos.

***Reconocimiento (REC):*** Se manifiesta a través de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación o admiración por lo que la persona es, hace, sabe o que es capaz de hacer.

## **2. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.**

Las personas pueden diferir en cuanto a los medios que prefieren emplear para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

***Dedicación a la tarea (DT):*** Incluye modos de comportamiento caracterizados ya sea por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad o bien por derivar algún beneficio primario del hecho mismo de la ejecución del trabajo.

***Aceptación de la autoridad (AA):*** Modos de comportamiento que manifiestan acato, reconocimiento y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuaciones de tales personas.

***Requisición (REQ):*** Modos de comportamiento que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa.

***Expectación (EXP):*** Modos de comportamiento que muestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad.

***Aceptación de normas y valores (ANV):*** Modos de comportamiento que hacen realidad creencias, valores o normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia en la organización, tales como evitar lo que pueda causar perjuicios al trabajo o a la empresa, cumplir sus normas y políticas, contribuir al logro de sus objetivos.

### **3. Condiciones motivacionales externas.**

Factores que suscitan el interés por el trabajo y refuerzan o incentivan modos de comportamiento dirigidos a obtenerlos. Esta sección del cuestionario busca estudiar el valor que una persona atribuye a los varios tipos de retribución por el desempeño que una organización puede ofrecer.

***Supervisión (SUP):*** Valor que el individuo atribuye a los comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación de los representantes de la autoridad organizacional hacia él.

***Grupo de Trabajo (GT):*** Condiciones sociales del trabajo que proveen a la persona posibilidades de estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros.

***Contenido del Trabajo (CT):*** Condiciones intrínsecas del trabajo que pueden proporcionar a la persona que lo ejecuta varios grados de autonomía, variedad, información sobre su contribución a un proceso o producto y la posibilidad de elaboración global de un producto.

**Salario (SAL):** Condiciones de retribución económica asociadas al desempeño en un puesto de trabajo.

**Promoción (PRO):** Perspectiva y posibilidad de movilidad ascendente o jerárquica que un puesto de trabajo permite a su desempeño dentro de un contexto organizacional.

## **4.2 Desempeño laboral**

El concepto de desempeño laboral, como anteriormente se menciona, es fundamental y se relaciona directamente con la motivación, Ivette, (2015) habla al respecto:

El término desempeño laboral relata lo que en realidad hace un colaborador en una empresa y su trabajo realizado en sus actividades laborales, sin embargo, son necesarios los aspectos que el individuo tiene tales como la eficiencia, calidad y productividad con la que desarrolla las mismas (p.6).

El desempeño laboral es el lugar donde el sujeto presenta sus capacidades laborales que ha logrado alcanzar, es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas, como conocimientos obtenidos, destrezas, emociones, experiencias que tendrá, lo cual permite conocer aquello que el empleado posee, que puede ayudar para lograr las metas esperadas en la empresa (Ivette, 2015).

habilidades, sentimientos, experiencias que el individuo va a tener, también esto permite saber las características del individuo, que contribuyen alcanzar los resultados que se esperan (p.6).

Amaru (citado en Ivette 2015)

Argumenta que el buen desempeño para el colaborador es el resultado que logra el candidato de un cargo y esto depende de muchas circunstancias. Siendo uno de los más importantes para el trabajo, la motivación. Entender los mecanismos de motivación es fundamental para que el emprendedor pueda relacionarse con las personas (p.25)

### **4.3 Evaluación de desempeño**

Teniendo en cuenta que en el presente proyecto se toma como base la evaluación de desempeño aplicada anteriormente por la empresa a cada uno de los participantes, se procede a definir dicho concepto y sus componentes. De acuerdo con lo anterior, la autora Pérez (2009).

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores. Por eso se han diseñado muchos métodos y, en realidad, la naturaleza misma de las labores, permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores. (p.1).

Así mismo el texto plantea lo siguiente acerca del desempeño laboral:

Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el

trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Pérez, 2009, p.2).

En la evaluación de desempeño se lleva a cabo en la empresa prestadora de servicios de aseo en Bello, se tiene en cuenta una serie de competencias a la hora de evaluar al empleado, a continuación, se definen dichas competencias.

#### **4.3.1. Creatividad e innovación.**

Teniendo en cuenta lo expuesto en el texto “*Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial*”

La creatividad e innovación deben coexistir una de la mano de la otra, pues, aunque, son dos elementos diferentes, cobran mayor eficacia siempre y cuando sean potenciadas de manera colectiva. Desde esta visión, la creatividad es una habilidad con la que cuentan los seres humanos para la generación de ideas, soluciones de problemas u ofrecer diferentes interpretaciones o salidas a realidades socio económicas, sociales y contextuales diversas. (Córdoba, Castillo y Castillo, 2018, p.56).

De acuerdo con los planteamientos de Villegas y Varela (citados en Córdoba et al, 2018) “la creatividad e Innovación Empresarial constituye un valioso aporte para la generación de prácticas novedosas y una gran diversidad de proyectos empresariales y para la inventiva personal” (p.56). Teniendo en cuenta lo anterior, se considera importante la

creatividad e innovación pues son elementos claves a la hora de alcanzar el desarrollo empresarial, pues incide de una manera positiva y contribuyendo a la competitividad y productividad de la organización.

#### **4.3.2 Integridad.**

El texto “*integridad: respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa*” argumenta lo siguiente:

La integridad apela a lo más profundo de la conciencia e impulsa a actuar en consecuencia con ella. Esta visión amplia, propia de la persona íntegra, es la única que ofrece garantía de acciones realistas, es decir, acordes a cada situación concreta, sin dejar de lado ningún aspecto y con el fin de elegir el bien por encima de cualquier otro beneficio personal. (Paladino, Debeljuh, Del Bosco, 2005, P.12)

De esta manera los autores exponen que:

Esta actitud vital aparece también reflejada en la comunicación de la persona: la integridad de quien se comunica hace que su palabra tenga valor, logra que lo que dice sea confiable y que se crea que cumplirá lo que promete, de tal manera que establece vínculos de seguridad para el futuro. No se trata aquí de atribuir una mayor capacidad para ver la verdad –que es imposible de alcanzar en su totalidad–, sino de la esencial transparencia de las comunicaciones de las personas íntegras: su punto de vista subjetivo es presentado con franqueza, reservando los aspectos que legítimamente deben ser guardados, pero sin ocultar ni deformar el resto del contenido. La integridad en la comunicación es un pilar en la construcción de redes interpersonales confiables y es una condición para la cooperación entre los hombres. Sobre la base de la integridad, se edifica la reputación de la persona y, por reflejo,

también la de las instituciones, cuando estas son lideradas según el criterio de la integridad (p.12).

Se entiende que los autores pretenden explicar que la integridad es fundamental a la hora de construir relaciones interpersonales y es importante en el trabajo y cooperación, “Sobre la base de la integridad, se edifica la reputación de la persona y, por reflejo, también la de las instituciones, cuando estas son lideradas según el criterio de la integridad” (Paladino, et al, 2005, p.13).

#### **4.3.3 Trabajo en equipo.**

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido (p.3).

Según Echeverría et al (citados por Torrelles et al, 2011) para tener la competencia de trabajo en equipo, no basta con tener los conocimientos de equipo, sino que tiene muchas más implicaciones. Como toda competencia, requiere de una transferencia, y es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poderlos poner en práctica. No es sólo saber que para trabajar en equipo tienes que hablar con los compañeros, cooperar, sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser. Es un grado más en esta estructura compleja que culmina con la puesta en práctica de todo aquello que se sabe, o del conjunto de recursos adquiridos (p.4). Así mismo expresan que:

La competencia de trabajo en equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades,

resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo (p.4).

#### **4.3.4 Inteligencia emocional**

Teniendo en cuenta lo planteado por Carmona, Vargas y Rosas, 2015, en el texto *“Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral Sapienza Organizacional*

Todas las organizaciones sin considerar el giro en el que se desenvuelven están inmersas en los avances y cambios que se presentan en la actualidad, atendiendo estas consideraciones el presente trabajo tiene como propósito identificar la relación que existe entre el desempeño laboral y la inteligencia emocional, con la finalidad de detectar si el desempeño laboral se ve influenciado por las inteligencias múltiples (p.54).

Garnerd (citado en Carmona et al, 2015) define la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. Al definir la inteligencia como una capacidad esta se convierte en una habilidad que se puede desarrollar, no niega la existencia de un componente genético dentro de la misma, pero sostiene que esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas, la educación recibida, etc. (p.55). De esta manera, el texto menciona que:

La teoría de las inteligencia emocionales surge a través del estudio de las habilidades o destrezas cognitivas de un determinado de sujetos particulares, y las evidencias de varios estudios anteriores, acerca de: el desarrollo normal de las personas, el desarrollo de los individuos súper dotados, el deterioro de las capacidades cognitivas bajo condiciones de lesión cerebral, estudios de poblaciones excepcionales,

incluyendo niños prodigios, sabios, idiotas y niños autistas, estudios de la evolución de la cultura y el aprendizaje, entre otros (Carmona, 2015, p.57).

Bar-On, (citado en Carmona et al, 2015), presentó un modelo donde describe básicamente la inteligencia emocional como el conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales que determinan la capacidad de alcanzar el éxito al afrontar las demandas y las precisiones del entorno. Reunió las 15 capacidades clave en 5 grandes grupos:

1. Las capacidades intrapersonales, que incluye el ser consciente de uno mismo, comprender las propias emociones y ser capaz de afirmar las propias ideas y sentimientos;

2. Las capacidades interpersonales, donde se circunscribe el ser consciente y comprender los sentimientos de los demás, preocuparse por la gente en general y ser capaz de establecer vínculos emocionalmente estrechos.

3. La capacidad de adaptación, definida como la capacidad de corroborar los propios sentimientos, de ponderar la situación, de cambiar los propios sentimientos y pensamientos y de resolver problemas.

4. Las estrategias de manejo del estrés, determinada como la capacidad de afrontar el propio estrés y de controlar situaciones cargadas emocionalmente;

5. Los factores motivacionales ligados al estado de ánimo, como el optimismo, la capacidad de disfrutar de uno mismo y de los demás al sentir y expresar alegría. En el ámbito laboral esta inteligencia permite desarrollar ideas creativas y dar solución a problemas desde un punto de vista diferente a lo acostumbrado. (p.63-64).

#### **4.3.5 Análisis y solución de problemas.**

Según Greeno (citado en, Rojas, 2010) La teoría acerca de la solución de Problemas plantea que el ser humano se enfrenta a un problema cuando ha aceptado una tarea, pero no sabe cómo realizarla, y en este sentido sostiene que los problemas van desde los más altamente estructurados hasta los que se encuentran en la vida diaria los cuales, se considera necesitan más tiempo para ser resueltos (p.118-119).

Más adelante, en la página 119 se plantea que las resoluciones de problemas están implicados tres sistemas:

1. Procesamiento de la información: los procesos de pensamiento que se activan en la solución de problemas suponen una búsqueda que va dirigida hacia el archivo conocido como memoria de corto o largo plazo; la cual puede o no contener información previa que pueda auxiliar al ser humano en la solución de los problemas.

2. La estructura de la tarea: referida a la descripción de las conductas requeridas para la resolución del problema. Esta estructura establece los límites definiendo las alternativas permitidas para alcanzar la respuesta.

3. Los espacios del problema: alude a la representación mental o gráfica que la persona debe hacer de la situación.

4. La información presente en los espacios del problema: cada nodo resuelto en el proceso de la solución del problema representa un paso que el sujeto evalúa y decide si lo ayuda en la solución o no; estos pasos suponen un progreso.

Este mismo autor, resalta que:

En la solución de problemas se combinan dos procesos complejos: uno es la comprensión, la cual genera un espacio del problema y otro la solución que explora el

espacio del problema para, de esta forma, intentar resolverlo. La representación que el sujeto construye del problema determina la forma como se planteará resolverlo (p.119).

#### **4.3.6 Credibilidad técnica.**

Según el diccionario de competencias universidad de Santiago 2013, la credibilidad técnica es: la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad académica y entre los estudiantes) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad (p.18). García, 2013, lo describe como:

La capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quién consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos con experiencia. (p.1).

Según Cao y Li (citados en Rodríguez, 2020)

La construcción de un contrato psicológico puede hacer que las dos partes tengan un sentimiento positivo de buenas condiciones, la creación de la atmósfera y el espacio de confianza mutua, la solidaridad, la cooperación, el desarrollo común, inspirando el entusiasmo y la energía de los empleados con el fin de desarrollar su potencial y todo su talento, también para hacer el mejor uso de la eficiencia y la eficacia en la gestión de RH (p.214).

De acuerdo con lo expuesto por los autores, surge una pregunta referente al presente trabajo de investigación como ¿qué tanto influye el entusiasmo en el lugar de trabajo,

originado desde la cooperación, confianza mutua y solidaridad en la empresa a la hora de alcanzar objetivos y tener un buen desempeño laboral? Dando respuesta a la pregunta anterior, es importante resaltar que el entusiasmo relacionándolo con la motivación laboral, es un factor que permite tener una confianza e igualdad entre los empleados, logrando con esto, tener un mejor desempeño y clima organizacional.

Es relevante el hecho de que los autores hablan acerca de la importancia de motivar a los empleados a través de un buen clima organizacional dándoles la importancia y el valor que estos merecen dentro de la organización, pues como se expresa anteriormente esto podría contribuir a tener un equipo más productivo y una empresa más competitiva.

#### **4.4 Evaluación de desempeño de la empresa.**

Ahora bien, las definiciones que abarca la evaluación de desempeño de la empresa son las siguientes:

##### **4.4.1. Creatividad e innovación.**

Capacidad para actuar proactivamente, comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización orientado al logro y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades, para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes con el objeto de agregar valor a la Organización.

*Nivel 1:* Aplica nuevos conocimientos para darle valor agregado a su trabajo y mejorar su desempeño

**Nivel 2:** Propone ideas y ejecuta acciones que benefician a su equipo de trabajo y contribuyan al logro de los objetivos propuestos

**Nivel 3:** investiga métodos y formas diferentes de hacer las cosas con el fin de desarrollar nuevas técnicas o procedimientos para el desarrollo de productos y servicios

**Nivel 4:** Realiza propuestas creativas de acuerdo a su desempeño con el fin de dar valor agregado a la organización y mantener a la vanguardia, introduce novedades nunca antes aplicadas en la organización.

**Nivel 5:** Promueve en su equipo de trabajo, la generación de ideas creativas que generen valor a la organización con el fin de analizar su viabilidad puesta en marcha y el mejoramiento de los resultados de la organización.

**Nivel 6:** Introduce cambios novedosos o eficaces que garantizan el beneficio en el largo plazo y provocan una transformación de la organización, impulsa y gestiona estrategias que promueven la cultura de innovación y creatividad en la organización.

#### **4.4.2. Integridad.**

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores de la Organización, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y actuar con seguridad y congruencia entre el decir y hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto, veraz colaborando con la sociedad.

**Nivel 1:** Sus acciones son consistentes con sus palabras. “Hace lo que dice”.

**Nivel 2:** Reconoce sus errores y los comparte para lograr relaciones abiertas y productivas.

**Nivel 3:** expresa lo que está pensando aun cuando no se le requiera o cuando sería fácil abstenerse de comentar las situaciones.

**Nivel 4:** admite públicamente sus errores aun cuando puedan generar inconvenientes. Sus comportamientos son congruentes y consistentes con sus valores y los de la organización aun en situaciones difíciles.

**Nivel 5:** actúa conforme a sus valores y los de la organización a pesar del costo y riesgo que esto conlleva.

**Nivel 6:** Asume desafíos basándose en los valores, principios y normas organizacionales.

#### ***4.3.6.2 Trabajo en equipo.***

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica comunicar de manera asertiva y tener expectativas positivas con respecto a los demás, comprender a los grupos, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

**Nivel 1:** Desarrolla su trabajo en colaboración con compañeros de la misma área sin generar conflictos. Participa activamente y con gusto en el equipo de trabajo.

**Nivel 2:** Comparte información importante con los demás compañeros del equipo de trabajo, buscando siempre el beneficio común.

**Nivel 3:** En el trabajo da prioridad a los objetivos del grupo antes que a los objetivos personales y responde positivamente a las solicitudes de ayuda al equipo. Respeto las

opiniones de los demás y valora los aportes y contribuciones de los mismos manteniendo una actitud abierta al aprendizaje.

**Nivel 4:** Mantiene una actitud abierta para aprender de los demás, impulsando la participación en el grupo y el aporte de las opiniones para la toma de decisiones, Valora las ideas y experiencia de los demás y solicita sus opiniones a la hora de tomar decisiones y planificar actividades

**Nivel 5:** promueve el trabajo en grupo como espacio de aprendizaje, promueve la resolución de conflictos dentro del grupo cuando estos se presentan

**Nivel 6:** Motiva a los demás, haciéndoles sentir miembros del equipo y actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de colaboración en el grupo. reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que trabajan bien, permanece con el grupo en situaciones difíciles.

#### **4.4.3 Inteligencia emocional.**

**Nivel 1:** Comunica a sus interlocutores lo que espera de ellos de forma positiva fijando objetivos claros y medibles, confía en el criterio de la gente y en su conocimiento sobre lo que está haciendo.

**Nivel 2:** Escucha los puntos de vista de su equipo de trabajo. Valora y apoya sus recomendaciones. Procura que sus lineamientos y los de la organización se cumplan con rigor.

**Nivel 3:** Confía en los demás, reconoce sus capacidades y nivel de gestión, para alcanzar responsabilidades y objetivos exigentes.

**Nivel 4:** Delega responsabilidades y proporciona los recursos necesarios para realizarlas, confiando en las habilidades y en el adecuado desempeño de su equipo de trabajo.

**Nivel 5:** Valora las capacidades de las personas a su cargo, delegando autoridad y responsabilidades para que estas se desarrollen. Realiza un seguimiento continuo tanto grupal como individual de la gestión realizada, comparándola con los objetivos establecidos.

**Nivel 6:** Busca constantemente el mejoramiento continuo de su equipo de trabajo, por medio de la retroalimentación, en un ambiente de confianza mutua que brinda la oportunidad de cometer errores y ofrecer apoyo para resolverlos con una óptica constructiva.

#### **4.4.4 Análisis y solución de problemas.**

**Nivel 1:** es consciente de una problemática cuando le abordan los resultados, inesperados y se lo comunica al resto del personal. Se pierde en los detalles sin comprender la situación en su totalidad.

**Nivel 2:** Centra su análisis únicamente en aquellos aspectos que le afectan directamente. Desconoce su problemática y vías de solución que pudieran aplicarse al resto de colaboradores. Aporta soluciones arbitrarias o poco ajustadas a la situación.

**Nivel 3:** Prioriza las situaciones que se le presentan y en ocasiones identifica los problemas, los analiza y concluye con su solución siempre que no de establecer relaciones entre demasiadas variables. Suele quedarse en la superficie del problema sin comprender el fondo o base del mismo.

**Nivel 4:** Analiza las variables que influyen en la situación o problema. Muestra una comprensión profunda y realista del problema o la situación. Aporta soluciones válidas para la situación en tiempo y forma responsabilizándose de ellas.

**Nivel 5:** Ve los aspectos más significativos en la situación, es capaz de utilizar términos abstractos y complejos para definir la situación o problema. Logra dar respuestas rápidas a situaciones complejas y adecuadas en recursos y costes.

**Nivel 6:** Realiza análisis complejos utilizando hipótesis diferentes escenarios, comprende problemas complejos y los define en torno a principios. Se adelanta a las situaciones planteando respuestas adecuadas y rentables antes que se presente la situación.

#### **4.4.5. Credibilidad técnica.**

**Nivel 1:** requiere acompañamiento para realizar las tareas técnicas. Conoce los conceptos técnicos, pero ha tenido la oportunidad de ponerlos en práctica o no posee aún la habilidad para desarrollar las acciones con eficiencia.

**Nivel 2:** Realiza sus tareas apropiadamente y responde a los requerimientos técnicos de su área de especialidad identifica problemas técnicos complejos.

**Nivel 3:** Maneja los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Propone soluciones a problemas técnicos de alta complejidad.

**Nivel 4:** Conoce su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Aprovecha esta preparación en el

desarrollo de las áreas de su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos.

**Nivel 5:** Domina su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general de su permanente actualización en materia de su experiencia concreta.

**Nivel 6:** Traduce sus conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente con alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos.

#### **4.4.6. Planeación y organización.**

**Nivel 1:** utiliza los recursos disponibles (técnicos, económicos, humanos o de información) y aborda la consecución de los objetivos sin priorizarlos. Atiende a las tareas según surgen. No sigue ningún criterio estable u organizado. Se retrasa en los plazos, reuniones y se muestra desorientado en su entorno de trabajo.

**Nivel 2:** Dispone las acciones con un criterio lineal o cronológico, reaccionando a las necesidades o imprevistos, sólo actúa. Sus criterios de ordenamiento son muy personales o inexistentes.

**Nivel 3:** Coordina la utilización de los recursos que dispone, dosificando su uso y las necesidades individuales. Prioriza objetivos y tareas según criterios de urgencia e importancia. Gestiona su tiempo adecuadamente. Mantiene su entorno de trabajo con orden suficiente.

**Nivel 4:** Gestiona con su eficacia los recursos propios y comunes, adaptando su uso tanto a picos de trabajo como a disponibilidad. Priorizar, equilibrar criterios de

urgencia e importancia. Gestiona su tiempo adecuadamente. Mantiene su entorno de trabajo con orden suficiente.

**Nivel 5:** Usa sistemas estructurados de ordenamiento y clasificación que le permiten cumplir en tiempo y forma con los plazos estipulados. utiliza herramientas de gestión y maximiza el aprovechamiento de los recursos disponibles. Anticipa imprevistos y prepara acciones de contingencia.

**Nivel 6:** Usa herramientas de programación para priorizaciones complejas y establece niveles de prelación entre tareas y objetivos. Usa herramientas sofisticadas de gestión del tiempo (PERT y GANTT) para sus proyectos /acciones. Cumple plazos con holgura.

#### **4.4.7. Impacto e influencia.**

**Nivel 1:** Causa una primera impresión favorable en los demás por la forma de introducirse en los ambientes y situaciones sociales.

**Nivel 2:** Toma una acción directa para persuadir en una discusión o interacción haciendo referencia a razones, datos, ejemplos concretos o demostraciones.

**Nivel 3:** Prepara cuidadosamente información relevante que pudiera causar impacto en los demás con el propósito de convencer o persuadir sobre los objetivos que quiere alcanzar. Presenta argumentos y puntos de vista para convencer a otros.

**Nivel 4:** se prepara y conoce a su interlocutor de manera anticipada y evaluar con anterioridad el impacto de sus argumentos y las reacciones de los demás con el fin de manejar la situación, poniéndose en su lugar y así influenciar al nivel requerido. Adapta el material y presentación y hace esfuerzos por orientar la discusión y atraer el interés que ha identificado en los demás.

En el caso de los empleados que llevan menos de un año dentro de la organización se lleva a cabo la evaluación de desempeño teniendo en cuenta los siguientes conceptos

- **Calidad en su trabajo:** Demuestra exactitud, precisión, buena presentación, dedicación y orden en el trabajo realizado.
- **Conocimiento de su puesto de trabajo:** Grado de comprensión, aplicación de métodos y procedimientos de trabajo establecidos para ejecutar las funciones y/o procesos del cargo.
- **Capacidad de aprendizaje:** Habilidad para adquisición de conocimientos y aceptación de los nuevos aprendizajes en el cargo desempeñado.
- **Responsabilidad:** Es dedicado a su labor, cumple con las instrucciones, compromisos, respeta a su autoridad y hace seguimiento de sus resultados para mantenerlos o mejorarlos.
- **Cooperación:** Evidencia colaboración para con su equipo de trabajo, área y personas de otras áreas.
- **Puntualidad:** Cumple con los horarios pactados por la empresa y realiza entrega oportuna de las funciones asignadas a su cargo, incluso notifica sus ausencias con anticipación a su jefe inmediato.
- **Comportamiento organizacional:** Respeto la cultura organizacional, conservando los patrones de comportamiento de la organización, mostrando una excelente presentación personal y comunicación respetuosa para con sus jefes, compañeros y personal externo.
- **Cumplimiento de normas y estándares de salud y seguridad en el trabajo:** Acata las normas y estándares de seguridad industrial impartidas por la empresa, previniendo posibles incidentes o accidentes laborales.

## 4.5 Conceptos operacionales

Se identificaron los conceptos operacionales de ambas pruebas los cuales se relacionaban entre sí, quedando de la siguiente manera:

- **Logro** relacionándolo con **creatividad e innovación, oportunidad de respuesta con la ejecución de su labor asignada y análisis y solución de problemas** ya que estos conceptos se enfocan en la creación de nuevas ideas, así mismo alcanzar la excelencia a través de la búsqueda de soluciones innovadoras ante diversas situaciones presentadas en la empresa.
- **Cumplimiento de normas y estándares de salud y seguridad en el trabajo** se relaciona con la **aceptación de normas y valores**, los dos conceptos tienen como objetivo principal el cumplimiento de las normas impuestas dentro de la organización para evitar perjuicios.
- **Integridad** se relaciona con la **afiliación** puesto que los dos conceptos están orientados hacia la construcción de relaciones interpersonales, es decir con los compañeros de trabajo, relaciones honestas donde los valores son primordiales.
- **Trabajo en equipo** con **grupo de trabajo y cooperación**, estos conceptos están relacionados porque se centran en la participación de acciones colectivas, realizar tareas en conjunto para generar un buen clima laboral.
- **Inteligencia emocional** con **autorrealización y capacidad de aprendizaje**, estos conceptos tienen relación porque ambos tienen como objetivo la utilización de herramientas y conocimientos para orientar a las personas que se tiene a cargo.
- **Credibilidad técnica** con **calidad en su trabajo, dedicación a la tarea, planeación y organización**, estos conceptos tienen que ver con el conocimiento que se tiene en cuanto al puesto de trabajo, la calidad y la manera como se planea y se ejecuta cada función que el cargo requiere.

- **Impacto e influencia con reconocimiento, y comportamiento**

**organizacional** tienen relación ya que los conceptos tienen como objetivo generar en los demás compañeros una buena impresión y tener una influencia positiva a través de los conocimientos y la excelente realización de las tareas, mostrando una excelente presentación personal y comunicación respetuosa para con sus jefes, compañeros y personal externo.

- **Responsabilidad con aceptación autoridad, y puntualidad, dichos**

conceptos se relación pues se centran en cumplir instrucciones, adquirir compromiso en el trabajo, así también como el acatamiento y respeto hacia la autoridad

**Conocimiento de su puesto de trabajo** tiene relación con el concepto **contenido de trabajo** pues ambos se basan en conocimientos y condiciones intrínsecas del empleado que le permiten ejecutar y cumplir con las tareas asignadas de la mejor manera.

## **5. Metodología**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, la cual se lleva de manera probatoria y secuencial, de ella se derivan objetivos así también como preguntas de investigación, a través de esta se crea un marco y una perspectiva teórica, también permite medir variables y hacer un análisis de las mediciones por medio de técnicas estadísticas, de esta manera se pueden extraer las conclusiones finales (Hernández 2014).

De acuerdo con planteado por el autor, la investigación cuantitativa permite generalizar y dar explicaciones de un fenómeno a partir de una muestra representativa y significativa de una investigación, lo cual se relaciona con el presente trabajo investigativo

puesto que el objetivo principal se orienta hacia al reconocimiento de los factores motivacionales y a partir de los datos recolectados, realizar un análisis de estos, para posteriormente realizar recomendaciones y conclusiones que contribuyan en el motivación y desempeño laboral.

## **5.1 Objetivos**

### **Objetivo General.**

Analizar la influencia de la motivación en el desempeño de un grupo de trabajadores de una empresa prestadora de servicios de aseo del municipio de Bello a partir de los resultados del cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) y la evaluación del desempeño previamente realizada por la empresa.

### **Objetivos Específicos.**

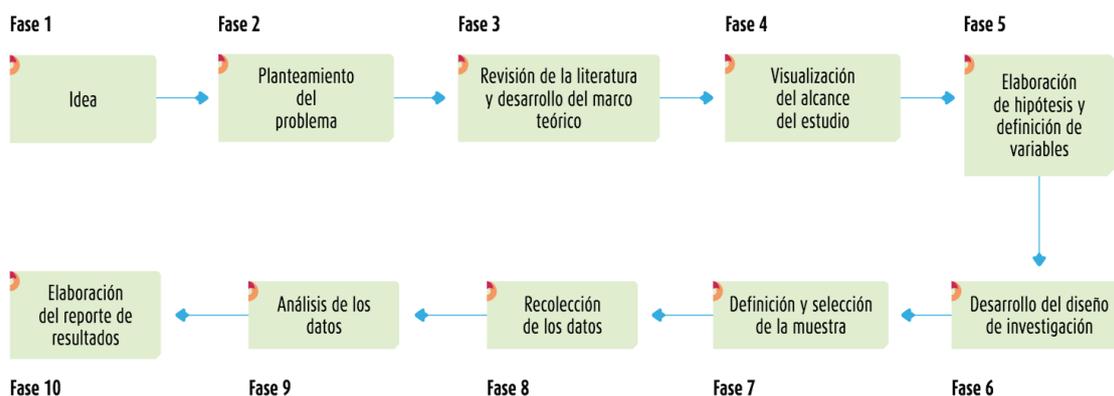
- Determinar el grado de motivación y desempeño de un grupo de trabajadores de una empresa prestadora de servicios de aseo del municipio de Bello a partir de los resultados del cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) y la evaluación del desempeño previamente realizada por la empresa.
- Identificar mediante un análisis correlacional los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de un grupo de trabajadores de una empresa prestadora de servicios de aseo del municipio de Bello.
- Establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de un grupo de trabajadores de una empresa prestadora de servicios de aseo del municipio de Bello.

## Diseño de investigación

La presente investigación, como se indicó, tiene un diseño cuantitativo que pretende medir un fenómeno con técnicas de recolección de información y analizarlas desde la estadística, por su parte el estudio se determina de corte no experimental, con enfoque descriptivo, pues no se controlan las variables, solo se describe lo medible desde el uso de las técnicas de recolección de información. Desde esta perspectiva la presente investigación se basa en las fases propuestas por Hernández (2014) en el libro “Metodología De La Investigación (6ta Edición)”, como guía para el logro de los objetivos del presente estudio cuantitativo:

### Figura 3

Fases del proceso cuantitativo. Fuente: Hernández-Sampieri, R. *Metodología De La Investigación (6ta Edición)* (6th ed.). McGraw Hill. (2014, p.5).



#### 5.1.1 Alcance.

El alcance es de tipo descriptivo ya que su pretensión es detallar componentes y variables asociadas a la motivación y rendimiento en la descripción de la relación mencionada será toma en tres momentos. El primero de ellos durante la ejecución del trabajo de grado y el

segundo en el año posterior a la graduación del equipo investigador. Al respecto Hernández (2014) explica que en un estudio descriptivo:

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p.92)

Esta definición se asocia a la investigación propuesta ya que se pretende describir los factores que afectan la motivación laboral y desempeño organizacional, así mismo especificar el fenómeno que se presenta.

### **5.1.2 Población.**

Los participantes que hicieron parte de esta investigación son los empleados del área administrativa de una empresa prestadora de servicios de aseo en Bello, la cual cuenta con un total de 324 empleados a nivel general y el área administrativa de la sede de Bello cuenta con 18 empleados.

### **5.2 Muestra**

Para la muestra se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia el cual “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen y Manterola, 2017, p. 230). En este caso, la muestra abarcó la totalidad de la población de

administrativos gracias a la participación libre del 100% de la población del área administrativa.

### **5.1.3 Criterios de inclusión**

Los criterios de inclusión que se tuvieron en cuenta son:

- Ser empleados de la organización.
- Ser parte del área administrativa.
- Llevar mínimo 6 meses dentro de la organización.

### **Criterios de exclusión**

Los criterios de Exclusión que se tuvieron en cuenta son:

- Llevar menos de 6 meses dentro de la organización.
- Tener problemas con el fin de la presente investigación.

## **5.3 Técnicas de recolección de la información**

Para lograr los objetivos propuestos por la presente investigación se utilizó el siguiente instrumento de recolección de información, el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), elaborada por Fernando Toro Álvarez, y los criterios de evaluación de desempeño propuestos por la organización:

### **5.3.1 Cuestionario de motivación para el trabajo CMT.**

Como instrumento de recolección de información, se utilizó el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), elaborada por Fernando Toro Álvarez, según la empresa Cincel (centro de investigación en comportamiento organizacional), el CMT es una prueba psicométrica que permite identificar y valorar en el personal cinco factores de motivación

interna (logro, poder , afiliación , autorrealización, reconocimiento.) cinco de motivación externa ( Supervisión, grupo de Trabajo ,contenido del trabajo, salario, promoción ) y cinco medios preferidos para obtener retribución en el trabajo (Dedicación a la Tarea ,aceptación de la Autoridad , aceptación de normas y valores, requisición expectativa).

Anteriormente este cuestionario se realizaba de manera no digital, es decir con documentos físicos entre los cuales se usaban lápices, hojas de respuesta, plantillas de calificación, entre otros; pero actualmente la prueba migró a la virtualidad, permitiéndole al evaluado responder la prueba de forma más concreta, puntual y del mismo modo reduciendo la posibilidad de alterar la respuesta inicial. De este modo, con realizar la prueba virtualmente se logra un resultado mucho más objetivo, se eliminan las alteraciones en las respuestas como se presentaba con anterioridad al encuestado poder tachar, borrar o sobreponer una respuesta diferente a la ya dada; así mismo las gráficas y perfiles motivacionales se obtienen de una manera más rápida y eficaz.

#### **5.4 Evaluaciones de desempeño**

Se acudió a la recolección de datos a través de las evaluaciones de desempeño realizadas por la empresa al personal del área administrativa, se analizaron los puntajes de cada empleado para luego pasar la información al formato del análisis correlacional.

#### **5.5 Procedimiento**

##### **1. Presentación de la investigación**

Se realiza una reunión con del personal administrativo para socializar la investigación y la aplicación de la prueba CMT, en ella se habla acerca del contenido y uso de la presente investigación.

## **2. Firma de consentimientos informados:**

Posterior a la reunión de socialización, se procede con la firma de los consentimientos informados, donde cada participante autorizó al evaluador para la aplicación de la prueba, así como tener acceso a su evaluación de desempeño para realizar el análisis correlacional todo esto con fines educativos.

## **3. Instrucciones de la prueba**

A cada participante se le explica de manera detallada las instrucciones de la prueba.

## **4. Aplicación de la prueba**

Se procede con la aplicación de la prueba a cada uno de los empleados que hicieron parte de la investigación. Para en análisis de los resultados de la prueba CMT se tuvo en cuenta los siguientes criterios interpretativos:

- Establecer el orden de puntuación o de peso que una persona da a cada uno de los factores de motivación, en relación con los demás.
- Analizar los factores de cada dimensión relacionándolos con las competencias de la evaluación de desempeño

A continuación, se describe el significado general de varios rangos de puntuación estándar que pueden obtenerse con el Cuestionario CMT.

Puntajes T entre:

0 y 20: interés o valoración excepcionalmente bajo.

21 y 40: interés o valoración relativamente baja, posibilidad de activación del factor limitada.

40 y 60: interés o valoración promedio (normal o común).

61 y 80: interés o valoración relativamente alta, posibilidad de activación del factor.

81 y 100: interés o valoración excepcionalmente alto.

En el caso de las evaluaciones de desempeño, se le atribuyó un número del nivel en que se encuentre el empleado, la puntuación se da del 1 al 5 a cada competencia evaluada, siendo 1 el valor más bajo y el 5 el valor más alto.

## **5. Acceso a las evaluaciones de desempeño**

Se recolectan todas las evaluaciones de desempeño archivadas en la hoja de vida de cada empleado, se escanean y se pasa la información al archivo de Excel.

### **5.5.1 Paso a paso aplicación de la prueba.**

Inicialmente se tuvo entendimiento acerca de los factores motivacionales que mide la prueba para tenerlos en cuenta a la hora de aplicarla en cada participante. Posteriormente se inició con la socialización de la prueba y la firma de consentimientos informados.

Debido a que la prueba migró a la virtualidad, se realizó en los computadores de la empresa, es importante resaltar que, en la aplicación de la prueba se debe tener en cuenta cada pregunta, cada participante ordenó los ítems de cada grupo de acuerdo con la importancia que le atribuye a cada uno, visto en conjunto y en relación con los otros cuatro, a este se le asignó un valor entre 5 y 1 para indicar la mayor o menor importancia que les atribuye respectivamente. Cada participante leyó las instrucciones individualmente y quienes tenían dudas se resolvieron oportunamente.

Luego de esto, se solicitó al encargado del laboratorio de la universidad San Buenaventura, quién proporcionó la prueba y los pines para la realización de esta, el cual

procedió a solicitar los resultados y perfiles motivacionales a la empresa Cincel S.A.S, se reciben los resultados y se procede con el análisis de la información.

### **5.5.2 Acceso evaluaciones de desempeño**

En este punto se recolectaron los datos de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los participantes, previamente realizadas por la empresa y posteriormente se hizo un contraste de estos datos con los resultados y conceptos de la prueba CMT

### **5.5.3 Análisis de la información**

Para realizar el análisis de tipo descriptivo de los resultados de las evaluaciones de desempeño y el cuestionario CMT, se realizó la tabulación de los datos de la investigación mediante la utilización de Microsoft Excel y el análisis de los datos se realizó de forma manual utilizando tablas de frecuencia creadas en Excel. En este sentido por medio de esta herramienta se analizaron los resultados de las evaluaciones de desempeño, y la prueba CMT, esto permitió visualizar con mayor facilidad los resultados obtenidos y de esta manera identificar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral.

## **5.6 Consideraciones éticas.**

Este estudio se realiza en el marco de Declaración de Helsinki de la asociación médica mundial, el código deontológico de la psicología y la Ley Colombiana 1090 de 2006, por la cual, se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología y se dicta el Código Deontológico y Bioético de la misma, así como, otras disposiciones; dicha ley en sus artículos cita las disposiciones para el bienestar del usuario y la investigación con participantes humanos (Información sobre el tema, objetivos y variables a investigar, voluntariedad, consentimiento y utilización de los resultados).

Tomada la decisión, para desarrollar la investigación el psicólogo considera las diferentes alternativas hacia las cuales puede dirigir los esfuerzos y los recursos. Sobre la base de esta consideración, el psicólogo aborda la investigación respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participan y con pleno conocimiento de las normas legales y de los estándares profesionales que regulan la conducta de la investigación con participantes humanos.

Guardar completa reserva sobre la persona, situación o institución donde intervengan, los motivos de consulta y la identidad de los consultantes, salvo en los casos contemplados por las disposiciones legales.

Guardar el secreto profesional sobre cualquier prescripción o acto que realizare en cumplimiento de sus tareas específicas, así como de los datos o hechos que se les comunicare en razón de su actividad profesional. (Ley 1090 2006)

Ajustar y explicar brevemente los principios éticos que justifican dicha investigación de acuerdo a una normatividad a nivel nacional e internacional.

Expresar claramente los riesgos y las garantías de seguridad que se brindan a los participantes.

Respetar los principios y valores que sustentan las normas de ética vigentes para el ejercicio de la profesión y el respeto por los derechos humanos.

Capitulo VII. De la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones artículos 49 al 56.

De acuerdo con el Ministerio de Salud y Protección Social, en la Resolución N.º 008430 de 1993, se establecen normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Las disposiciones de estas normas científicas tienen por objeto

establecer los requisitos para el desarrollo de la actividad investigativa en salud. De acuerdo con lo anterior expuesto, los aspectos éticos de la investigación en seres humanos, indica que en toda investigación en la que el ser humano sea sujeto de estudio, deberá prevalecer el criterio del respeto a su dignidad y la protección de sus derechos y su bienestar. Igualmente, se toma en cuenta lo estipulado en el artículo 8 el cual indica que en las investigaciones en seres humanos se protegerá la privacidad del individuo, sujeto de investigación, identificándose sólo cuando los resultados lo requieran y lo autorice.

Además, se contará con el consentimiento informado de los participantes, el consentimiento informado del representante legal de los mismos. Además, se deberán identificar el tipo o tipos de riesgo a que estarán expuestos los sujetos de investigación, en este caso, se considera la investigación con riesgo mínimo.

## **6. Marco Legal**

En Colombia se presentaba el déficit de la falta de motivación en los colaboradores de las organizaciones, “En muchas ocasiones a pesar de implantar y gestionar prácticas de gestión de RH los resultados de las encuestas de satisfacción indican que existe desmotivación” (Sánchez, 2020, pág. 208).

De acuerdo con esto y dentro de la normativa nacional se encuentran el Decreto 1567 de 1998 donde se encuentra establecido el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado; decreto 1572 de 1998 donde se decreta los planes carrera para los empleados. Dentro de ellos lo más relevantes para esta investigación son:

### **Decreto 1567 de 1998.**

El decreto establece un conjunto de normativas vigentes que regulan y delimitan las competencias y responsabilidades y constituye el marco jurídico que facilita la coordinación

de acciones. La capacitación de los empleados se rige por las disposiciones del decreto, las normas sobre organización y funcionamiento de la administración pública, carreras administrativas y la administración personal. Entre los artículos se destacan los siguientes para esta investigación:

**Artículo 13.** Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado. Establéese el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

**Artículo 14.** Finalidades del Sistema de Estímulos. Son finalidades del sistema de estímulos las siguientes:

a. Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados:

b. Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados;

c. Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las entidades;

d. Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados.

**Artículo 15.** Fundamentos del Sistema de Estímulos. Son los principios axiológicos que sustentan y justifican el sistema:

a. Humanización del Trabajo. Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad de que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica y desarrollen sus potencialidades creativas mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.

b. Equidad y Justicia. Este principio considera que, sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando.

c. Sinergia. Este principio se orienta en buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo;

d. Objetividad y Transparencia. Los procesos que produzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de bienestar e incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.

e. Coherencia. Este principio busca que las entidades desarrollen efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del sistema de estímulos. Las entidades deberán cumplir con los compromisos adquiridos a través de sus programas de bienestar e incentivos.

f. Articulación. La motivación del empleado deberá procurarse integrando acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

Artículo 16. Componentes del Sistema de Estímulos. El sistema de estímulos está integrado por los siguientes componentes:

a. Políticas Públicas. Las orientaciones y los propósitos del sistema de estímulos estarán definidos por las políticas de administración pública, de organización y gestión administrativa, de gestión del talento humano y en especial por las políticas de bienestar social a través de las cuales se garantizará el manejo integral de los procesos organizacionales y de la gestión humana;

b. Planes. La organización de las acciones y de los recursos para el desarrollo institucional de las entidades y para el manejo y la promoción del talento humano en función de un desempeño efectivo, estará consignada en sus respectivas programaciones y en éstas se incluirán, en forma articulada, los planes, programas y proyectos de capacitación, bienestar e incentivos con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento.

c. Disposiciones Legales. Las leyes, los decretos y las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento de la administración pública y el sistema de administración de personal, en especial aquellas disposiciones que desarrollan el manejo del bienestar social y los programas de incentivos, constituirán el marco de actuación de las entidades en el diseño y la ejecución de programas de bienestar e incentivos para los empleados del Estado. Las normas sobre bienestar social e incentivos serán flexibles y adaptables y propenderá por la gestión autónoma y descentralizada de las entidades.

d. Entidades. El elemento dinamizador del sistema de estímulos será el conjunto de las entidades públicas. Estas actuarán según su competencia administrativa como:

- a. directoras del sistema;
- b. Coordinadoras o proveedoras;
- c. Ejecutoras

e. Los programas de bienestar social e incentivos. El sistema de estímulos a los empleados del Estado se expresa en programas de bienestar social e incentivos. Dichos programas serán diseñados por cada entidad armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales.

Decreto 1572 de 1998.

El decreto reglamenta la vinculación a los empleos de carrera, provisión de cargos, encargo, nombramiento provisional, procesos de selección o concursos, convocatoria, reclutamiento, instrucciones, pruebas de selección, listas elegibles, periodos de pruebas y concursos generales.

Este decreto reglamenta el decreto anterior.

Artículo 104° se habla sobre la evaluación del desempeño la cual es un instrumento que permite determinar los logros institucionales alcanzados mediante la gestión del servicio público e identificar las áreas potenciales de éste en el cumplimiento de unas funciones y objetivos precisos.

Artículo 105° El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos previamente concertados entre evaluador y evaluado, teniendo en cuenta factores objetivos, medibles, cuantificables y verificables y expresado en una calificación de servicios.

Parágrafo. Las entidades deberán formular los planes anuales de gestión, por dependencias, como marco de referencia para la concertación de objetivos con cada empleado dentro del proceso de evaluación del desempeño.

Artículo 124° Los planes de incentivos pecuniarios y no pecuniarios de que trata el Decreto - Ley 1567 de 1998 se orientarán a reconocer el desempeño laboral de quienes sean seleccionados como los mejores empleados de la entidad y los niveles jerárquicos que la conforman, así como de los equipos de trabajo que logren niveles de excelencia. Tendrán derecho a beneficiarse de los planes de incentivos que diseñe cada entidad los empleados de carrera y los de libre nombramiento y remoción, según lo dispuesto en el artículo 30 del Decreto - Ley 1567 de 1998.

## **7. Resultados**

El análisis de los resultados se basó en los perfiles motivacionales arrojados por la prueba CMT con respecto a cada participante y las evaluaciones de desempeño de los empleados que llevan más de 1 año y aquellos empleados que llevan menos de un año dentro de la empresa, a estos se les aplicó una evaluación de desempeño con competencias diferentes a los empleados que llevan más de un año, sin embargo, las competencias de ambas pruebas tienen relación, por lo tanto se tuvo presente estos dos tipos de evaluaciones. Debido a que los resultados se obtuvieron individualmente, se tabularon para tener datos a nivel general y posteriormente se crearon las gráficas.

### **7. 1 Evaluación de desempeño**

Para comenzar se presenta la evaluación del desempeño de aquellos colaboradores que llevan más de un año tabulados de forma general. En los resultados de este apartado se puede observar que la evaluación del desempeño se encuentra que, en cuanto a la evaluación del jefe, estos trabajadores tienen competencias excelentes en el desarrollo de su puesto de

trabajo. Esto representa que el jefe tiene credibilidad técnica con calidad de su trabajo, valora la dedicación a la tarea, en tanto se reconoce calidad en cuanto a la ejecución para el puesto.

**Tabla 6**

*Evaluación de desempeño para quienes llevan más de un año.*

Evaluación de desempeño	Porcentaje
Competencias (Autoevaluación)	93%
Desempeño (Autoevaluación)	91 %
Resultado Autoevaluación	92.12%
Competencias (Evaluación jefe)	100%
Desempeño (Evaluación Jefe)	95 %
Resultado Evaluación jefe	97.50 %
Evaluación total de desempeño	94.81%

**Nota:** Fuente, Elaboración propia.

En cuanto a las competencias percibidas por los colaboradores sobre sus propias competencias se observa una puntuación global de los 18 participantes en 93%, lo cual indica que estos se reconocen a sí mismos como competentes en sus labores. Este indica que, en línea a lo expresado por Ivette, (2015) que este grupo de trabajadores tiene un buen desempeño en tanto este se desarrolla por medio de “las competencias laborales alcanzadas en las que integran, como conocimientos de la persona, habilidades, sentimientos, experiencias que el individuo va a tener, también esto permite saber las características del individuo, que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan” (p.6).

En este sentido bajo el Modelo de evaluación según actores de evaluación (Pérez, 2009) que el superior califique el desempeño mayor al 90% indica que las habilidades del trabajo de cada individuo (colaborador) son idóneas y su nivel óptimo de desarrollo se

cumplen según el conocimiento del puesto del trabajo del subordinado. Por lo que se puede tener en cuenta que las competencias evaluadas cumplen con los logros propuestos por la organización en este grupo de 18 administrativos.

En cuanto a los colaboradores que llevan menos de un año se evidencia que la actitud hacia evaluar sus competencias baja en comparación a las autoevaluaciones del grupo de trabajadores con más experiencia, así mismo la evaluación del jefe baja con respecto a los de mayor antigüedad, esto puede ser debido a que el factor de antigüedad brinda seguridad, lo cual visto desde un enfoque de tiempo indica que a mayor tiempo mayores competencias percibidas por el jefe y el mismo trabajador.

**Tabla 7**

***Evaluación de desempeño para quienes llevan menos de un año.***

Evaluación de desempeño	Porcentaje
Competencias (Autoevaluación)	89.28%
Desempeño (Autoevaluación)	78.00 %
Resultado Autoevaluación	83.64%
Competencias (Evaluación jefe)	96.42 %
Desempeño (Evaluación Jefe)	92.00%
Resultado Evaluación jefe	94.21%
Evaluación total de desempeño	88.93%

**Nota:** Fuente: Elaboración propia.

En este punto la capacidad de adaptación, la cual se define como “la capacidad de corroborar los propios sentimientos, de ponderar la situación, de cambiar los propios sentimientos y pensamientos y de resolver problemas” (Carmona et al, 2015), juega un papel importante a la hora de evaluar las competencias laborales o el rendimiento, en tanto en relación con la inteligencia emocional, cambiar los propios sentimientos y pensamientos y

resolver problemas en el proceso de adaptación en el puesto del trabajo indica motivación para con el cargo.

El resultado de la evaluación total del desempeño para quienes llevan menos de un año es inferior al puntaje obtenido por los colaboradores que llevan más tiempo, por lo tanto, se concluye que, en cuanto al desempeño laboral, tener más tiempo en el cargo es un factor que contribuye al desempeño laboral, en tanto el tiempo como variable del desempeño es una oportunidad de respuesta con la ejecución de su labor asignada, pues el trabajo realizado que se presenta en el tiempo establecido para su ejecución, se determina como buen desempeño laboral.

## 7.2 Competencias evaluadas

En cuanto a las competencias evaluadas se evidencian diferencias entre los que llevan menos años en el puesto del trabajo, puntualmente sorprende que la capacidad de creatividad e innovación, la cual como se indicó anteriormente está relacionada a la adaptación con el puesto. La puntuación de esta capacidad para aquellos que tienen más tiempo, puntúa en 4 según la escala de 1 a 5 de la evaluación del desempeño, lo que quiere decir que es una capacidad buena en estos colaboradores.

### Tabla 8

*Competencias evaluadas para quienes llevan más de un año.*

Competencia	Puntaje
Creatividad e innovación	4
Integridad	4
Trabajo en equipo	4
Inteligencia emocional	3
Análisis y solución de problemas	4
Credibilidad técnica	4

Planeación y organización	3
Impacto e influencia	5

**Nota:** Fuente, Elaboración propia.

Entre las capacidades evaluadas, se destaca que los colaboradores antiguos tienen están guiados al Logro, debido a que este está relacionado con la creatividad e innovación, las oportunidades de respuesta con la ejecución de su labor asignada y el análisis y solución de problemas ya que estos conceptos se enfocan en la creación de nuevas ideas, así mismo alcanzar la excelencia a través de la búsqueda de soluciones innovadoras ante diversas situaciones presentadas en la empresa. Esto puede ser resultado del tiempo de adaptación que trae consigo capacidades mayores para resolver problemas, plantear soluciones y brinda una mayor credibilidad técnica.

Esto reafirma lo expuesto por García, Londoño y Ortiz, (2016), cuando expresa que los factores motivacionales que más influyen en las organizaciones laborales son el ambiente laboral, el reconocimiento, la satisfacción con el cargo que se desempeña, los logros, los incentivos, el salario, la promoción, la formación, entre otros factores de los cuales depende en gran medida la motivación que tienen las personas en realizar una acción determinada en su campo laboral, teniendo siempre presente que la principal motivación laboral es el beneficio personal.

En cuanto a la planeación y organización se evidencia una equidad entre los puntajes de los dos grupos que se vincula a que el conocimiento que se tiene en cuanto al puesto de trabajo, la calidad y la manera como se planea y se ejecuta cada función que el cargo requiere, indicador que refleja que más allá del tiempo de laborar dentro de la empresa, este

grupo de trabajadores tiene esta capacidad en una puntuación media, sin importar el tiempo de labor.

Este punto se relaciona, como se indica anteriormente con la Credibilidad técnica la cual es calidad en el trabajo, dedicación a la tarea, planeación y organización, estos conceptos tienen que ver con el conocimiento que se tiene en cuanto al puesto de trabajo, la calidad y la manera como se planea y se ejecuta cada función que el cargo requiere.

**Tabla 9.**

***Competencias evaluadas para quienes llevan menos de un año.***

Competencia	Puntaje
Creatividad e innovación	2
Integridad	3
Trabajo en equipo	3
Inteligencia emocional	3
Análisis y solución de problemas	3
Credibilidad técnica	5
Planeación y organización	3
Impacto e influencia	5

**Nota:** Fuente, Elaboración propia.

Por su parte, el impacto e influencia, que tienen que ver con el reconocimiento y comportamiento organizacional evidencian estar al máximo en los dos grupos. Puntualmente esta categoría hace referencia a la influencia positiva a través de los conocimientos y la excelente realización de las tareas, lo cual muestra una excelente presentación personal y comunicación respetuosa para con sus jefes, compañeros y personal externo de parte de los dos grupos. Esto se relaciona con las siguientes Factores de la motivación laboral (Toro, 1992b), las cuales según los puntajes obtenidos se desarrollan óptimamente en el grupo investigado.

Estos resultados indican que estos dos grupos están encaminados al logro, tienen aceptación de las normas y los valores organizacionales, cumplen con los requisitos del cargo, aceptan la autoridad y tienen una dedicación a la tarea, en esta última se ve reflejada más en los trabajadores que llevan más tiempo.

### 7.3 Condiciones motivacionales internas

Teniendo en cuenta que la motivación hace referencia a “las fuerzas internas de una persona que afectan su dirección, intensidad y persistencia de conducta voluntaria, es decir, estar motivados para alcanzar un objetivo concreto (dirección), con un nivel de esfuerzo determinado (intensidad), durante un cierto período (persistencia)” (Navarro, 2010, citado en Burga y Wiese, 2018, p. 20); las siguientes categorías reflejan la motivación de los empleados

**Tabla 10**  
*Condiciones motivacionales internas por tiempo de labor*

Más de un año		Menos de un año	
Logro	38.26%	Logro	66.83 %
Poder	43.09%	Poder	63.87 %
Afiliación	66.89%	Afiliación	44.67 %
Autorrealización	58.11%	Autorrealización	40.36 %
Reconocimiento	58.23%	Reconocimiento	46.26 %

**Nota:** Fuente, Elaboración propia.

Estos porcentajes varían según el tiempo, puntualmente la capacidad de logro o el reconocimiento varían, también la afiliación y la autorrealización, lo cual tiene sustento en que el **Logro está** relacionándolo con la **creatividad e innovación, oportunidad de respuesta con la ejecución de su labor asignada y análisis y solución de problemas** ya que estos conceptos se enfocan en la creación de nuevas ideas, así mismo alcanzar la excelencia a través de la búsqueda de soluciones innovadoras ante diversas situaciones presentadas en la empresa, lo cual teniendo en cuenta las diferencias de puntajes entre los dos grupos por tiempo situación que se demuestra en que los que llevan menos de un año están más motivados al logro esto puede explicarse en tanto a la motivación está presente al inicio de las labores y baja según el tiempo, no obstante la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización suben conforme al tiempo.

#### **7. 4 Condiciones motivacionales externas**

Los siguientes factores suscitan el interés por el trabajo y refuerzan o incentivan modos de comportamiento dirigidos a obtenerlos, desde esta postura, los empleados que llevan más tiempo en la labor tienen mayores motivaciones externas que los que llevan menos de un año.

**Tabla 11**

*Condiciones motivacionales externas para quienes llevan más de un año.*

Más de un año		Menos de un año	
Logro	43.93%	Logro	54.88 %
Poder	72.43%	Poder	56.60%
Afiliación	54.33%	Afiliación	38.50 %
Autorrealización	46.43%	Autorrealización	64.66 %
Reconocimiento	40.07%	Reconocimiento	46.87 %

**Nota:** Fuente, Elaboración propia.

La tabla refleja que el valor que los colaboradores atribuyen a la supervisión es mayor en los que tienen menos tiempo, esto se explica por la disposición que tienen los empleados antiguos frente a su labor., en tanto según el tiempo de adaptación al cargo, la supervisión no es necesaria como cuando se está el trabajador adaptado a las labores. En este apartado también juega un papel importante el grupo de trabajo el cual es un potenciador de las posibilidades que tiene la persona dentro del puesto de trabajo, debido a que las acciones colectivas dirigidas al logro aumentan la posibilidad de obtener un buen desempeño tanto a nivel individual como grupal.

En cuanto al salario vemos que los empleados que tienen más tiempo en la organización tienen un porcentaje más bajo de motivación frente al salario, en comparación con los de menos tiempo. Por otra parte, el sentido de la motivación en cuanto a la promoción, aunque no tiene una proporción tan lejana, se presenta en mayor porcentaje en los empleados que tienen menos de un año, se puede tener explicación en cuanto a la novedad de promoción que tienen los empleados relativamente nuevos, estas expectativas, las cuales influyen la motivación para con el trabajo juegan un rol importante en cuanto al tiempo que se lleva en la labor.

### **7. 5 Medios preferidos para obtener retribuciones**

En este apartado se refleja que los comportamientos de los dos grupos están caracterizados por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo y por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad en ambos grupos. En cuanto a la Aceptación de autoridad, los colaboradores que llevan menor tiempo puntúan con un mayor porcentaje, esto puede ser debido a que, a menor tiempo, mayor acató reconocimiento y aceptación de la autoridad.

**Tabla 12**

*Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo para quienes llevan más de un año.*

Más de un año		Menos de un año	
Dedica. Tarea	54.25%	Dedica. Tarea	50.98 %
Acept. Autoridad	43.73 %	Acept. Autoridad	68.57 %
Acept. Normas	50.51 %	Acept. Normas	61.50%
Requisición	54.49 %	Requisición	43.47 %
Expectación	54.40 %	Expectación	39.27 %

**Nota:** Fuente, Elaboración propia

Con base a la tabla anterior se observó que los factores con puntajes más altos son los de **requisición, dedicación a la tarea y aceptación a la autoridad**, según el análisis correlacional de los conceptos, se entiende que en este caso las competencias relacionadas con estos factores también se encuentran en un puntaje alto, es decir **planeación y organización calidad en su trabajo, credibilidad técnica y responsabilidad**.

## 8. Discusión

En la presente investigación se encuentra que los factores motivacionales externos juegan un papel importante en los empleados que tienen mayor tiempo en la organización, esto se debe a que indica Chiavenato (2000) “la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo” (Citado en Peña, 2018, p.182).

Por su parte, el factor de autorrealización en estos es estable, en promedio con la media, no obstante, en los trabajadores que tienen menos de un año el factor de autorrealización no sube la media, teniendo una puntuación de promedio de 40%. Esto infiere que al tener mayor tiempo laboral en la organización la auto realización sube, lo cual unido a factores como la afiliación y el reconocimiento, son un plus a la motivación personal, que difiere en la afiliación y reconocimiento de los empleados relativamente nuevos, en tanto la motivación se basa por igual en “la autodeterminación de una conducta expuesta a realización, basada en la necesidad psicológica como la causación personal, la afectividad y la curiosidad” (Martin y Jiménez, P. 32, 2003, citados en Hernández, 2017, p .37), esta se puede concluir que a mayor tiempo, mayor autodeterminación a la labor o a la conducta expuesta a realización que debe ser efectiva para que la evaluación del desempeño sea óptima.

En este sentido, teniendo en cuenta las tablas presentadas, es algo de notar que la categoría poder, la cual se define como “la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas” (Hernández, 2017, p. 55), se presente más en los empleados que tienen menos de un año en la organización. Esto puede deberse a que “a las personas motivadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y estatus” (Hernández, 2017, p. 55), lo cual se comprende pues los trabajadores relativamente nuevos buscan tener un mayor impacto e influencia, pues buscan el logro (66.83%) y el poder (63.87%).

La situación mencionada se ve reflejada en los puntajes de estas categorías en comparación a los puntajes de los empleados que tienen más de un año: logró (38.26%) y el poder (45.09%), situación que se explica al comprender que el nivel de afiliación con la empresa es superior en los empleados que llevan menos tiempo, en tanto se reconoce que la Afiliación (AFI): Se manifiesta por la expresión de intenciones o la ejecución de

comportamientos orientados a obtener y conservar relaciones afectivas satisfactorias con otras personas, donde la calidez de la relación juega un papel muy importante (Toro, 1992).

En cuanto a las competencias evaluadas y cómo estas se relacionan con la motivación en ambos grupos se evidencia que las categorías de creatividad e innovación, integridad y trabajo en equipo puntúan media, con puntuación de 3, en una escala de 1 a 5, en los trabajadores que tienen menos de un año, esto puede explicarse porque la creatividad e innovación coexisten con otras categorías como la afiliación y el trabajo grupal, lo cual respecto a este punto expone que la solución de problemas, desde la creatividad, es una habilidad desarrollada en mayor proporción en los empleados que tienen más adaptación al cargo.

Lo cual en línea a lo expresado por Córdoba, Castillo y Castillo (2018, p.56) se explica en tanto la creatividad e innovación coexisten como elementos diferentes que ejercen un impacto sobre la motivación y el desempeño, en tanto

“la creatividad es una habilidad con la que cuentan los seres humanos para la generación de ideas, soluciones de problemas u ofrecer diferentes interpretaciones o salidas a realidades socio económicas, sociales y contextuales diversas” (Córdoba, Castillo y Castillo, 2018, p.56).

Entre las capacidades evaluadas, se destaca que los colaboradores antiguos tienen están guiados al Logro, debido a que este está relacionado con la creatividad e innovación, las oportunidades de respuesta con la ejecución de su labor asignada y el análisis y solución de problemas, ya que estos conceptos se enfocan en la creación de nuevas ideas, así mismo alcanzar la excelencia a través de la búsqueda de soluciones innovadoras ante diversas situaciones presentadas en la empresa; esto puede ser resultado del tiempo de adaptación que trae consigo capacidades mayores para resolver problemas, plantear soluciones y brinda una mayor credibilidad técnica, en tanto esta se relaciona con la inteligencia emocional del

trabajador, pues se define a la adaptación dentro de este contexto “como la capacidad de corroborar los propios sentimientos, de ponderar la situación, de cambiar los propios sentimientos y pensamientos y de resolver problemas” (Carmona, 2015, p.57).

El logro en este sentido es un factor importante que se refleja e influye en el comportamiento organizacional y en tanto modifica la motivación a la tarea, lo que se traduce en un impacto al desempeño, por lo tanto, gestionar el logro de los objetivos individuales en pro de la organización (Lope y Hernández, 2013). Como lo indica Del Canto, et al., (2015) al referenciarse al área de gestión del talento humano como parte importante de las estrategias administrativas, se debe contribuir al cumplimiento del logro personal para contribuir a la realización del logro organizacional.

En el caso del factor motivacional del logro también se relaciona con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño puesto que las competencias relacionadas con este factor como la creatividad e innovación, oportunidad de respuesta con la ejecución de su labor asignada, análisis y solución de problemas se encuentran en un promedio de 3, es decir, un promedio normal, lo que en línea, apoya los resultados de la tesis sobre *Motivación y rendimiento laboral en instituciones del sector salud de Colombia*, la cual reconoce que para alcanzar las metas organizacionales se debe moderar el logro, el poder y la afiliación como como factores motivacionales que influyen en el desempeño (Burgos, 2018).

Desde esta perspectiva se puede indicar que los empleados del estudio obtienen las retribuciones deseadas en el trabajo a partir de lo expresado por Toro,1992) en su instrumento de evaluación de motivación laboral por los siguientes medios:

- Dedicación a la tarea: comportamientos caracterizados por la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo, por el deseo de mostrar en él responsabilidad y calidad.

- Aceptación de autoridad: comportamientos en donde se demuestran acato, reconocimiento, y aceptación, tanto de las personas investidas de autoridad en la organización como de las decisiones y actuación de tales personas.
- Aceptación de normas y valores: comportamientos que hacen realidad creencias, valores, normas relevantes para el funcionamiento y la permanencia de la organización.
- Requisición: comportamientos que buscan obtener retribuciones deseadas, influenciando directamente a quien pueda concederlas, mediante persuasión, confrontación o solicitud personal y directa.
- Expectación: comportamientos que demuestran expectativa, confianza y pasividad ante los designios de la empresa o las determinaciones de la autoridad.

Ahora bien, los puntajes más altos en este estudio son los de los factores de poder, reconocimiento y afiliación, estos factores también coinciden con los resultados arrojados por las evaluaciones de desempeño puesto que las competencias de impacto e influencia y comportamiento organizacional se encuentran en un puntaje más alto que las demás y estas se relacionan con dichos factores, en este sentido se puede concluir que los trabajadores investigados respeta la cultura organizacional, conservan patrones de comportamiento de la organización, muestran una excelente presentación personal y comunicación respetuosa para con sus jefes, compañeros y personal externo, en línea con la evaluación del desempeño, lo que significa que los trabajadores investigados están motivados con su labor, pues según los resultados, su sentimiento de afiliación, poder y reconocimiento son factores presentes en la mayoría de ellos.

## 9. Conclusiones

La presente investigación concluye de manera general que el tiempo de afiliación para con el puesto de trabajo influye en las puntuaciones del desempeño y la motivación. Por su parte, frente a este aspecto, los trabajadores con más de un año presentan mayores niveles de afiliación, reconocimiento, credibilidad técnica, así como un mayor trabajo grupal. No obstante, los trabajadores que tienen menos de un año en el puesto tienen un impacto y credibilidad técnica acordes al óptimo desarrollo, en la evaluación del desempeño.

En cuanto a las condiciones motivacionales internas se concluye que las motivaciones como el logro y el poder están más presentes en los colaboradores que tienen menos de un año en tanto, las motivaciones y expectativas al principio de la adaptación con la labor son claves en los procesos de estos empleados, en comparación a los que llevan más tiempo, pues estos ya están adaptados, lo cual se refleja en los niveles de afiliación registrada por parte de este grupo. En cuanto al reconocimiento los empleados que tienen más tiempo en la organización indican sentirse más reconocidos, esta situación es un aliciente, dentro de las teorías motivacionales, pues es un incentivo el rendimiento laboral, como parte de las estrategias de motivación que buscan mejorar el desempeño.

Por su parte, las condiciones motivacionales externas parecen ejercer mayor influencia en los trabajadores que tienen menos tiempo. En los trabajadores con más tiempo particularmente es un factor externo fuerte y directamente influenciado el grupo de trabajo, lo cual tiene explicación que a mayor tiempo mayor afiliación y reconocimiento, por lo tanto se concluye que en la muestra el tiempo de afiliación es un favor motivacional que repercute directamente e indirectamente en el trabajo grupal, es decir los trabajadores que tienen mayor tiempo de adaptación e integración trabajan en equipo más que los que tienen menor tiempo en la organización.

En cuanto a los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo se encuentra determinante marcó en los resultados que la aceptación de la autoridad tiene una influencia mayor en los empleados con menor tiempo que con los de mayor adaptación al cargo. Esto explica y se relaciona con que el nivel de reconocimiento es una motivación alta, pues la expectativa de ser reconocidos, tener poder y progreso en el cargo es una expectativa motivacional de los nuevos empleados.

En este orden de ideas se concluye que los factores internos y externos de la motivación tiene una influencia positiva en el desarrollo de las competencias laborales de los empleados evaluados, estos a su vez demuestran una adaptación al cargo fiable y un desarrollo laboral positivo lo que demuestra que existe una incidencia en los factores motivacionales, especialmente el logro, la afiliación, el poder.

## 10. Bibliografía

- Aguilar, Ivon, R. E. (2020). Motivación y desempeño laboral de los colaboradores en la empresa “El Águila S.R.L.” *Motivación y Desempeño Laboral de Los Colaboradores En La Empresa “El Águila S.R.L.”* 1–90. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7107>
- Álvarez, Moreno, Ramírez, Restrepo, C. L. W. S. (2019). Análisis de la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del área administrativa de la Liga contra el cáncer seccional Bogotá. *Análisis de La Relación Entre El Clima Laboral y El Desempeño de Los Trabajadores Del Área Administrativa de La Liga Contra El Cáncer Seccional Bogotá.*, 113.  
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/6374/Trabajo%20de%20Grado%20La%20Liga%20Contra%20el%20C%C3%A1ncer%20Seccional%20Bogot%C3%A1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bermúdez, Cuenca, D. J. (2015). Proyecto de fortalecimiento empresarial en la empresa nacional de limpieza s.a.s. *Proyecto de Fortalecimiento Empresarial En La Empresa Nacional de Limpieza s.a.s.*, 88.  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3764/Bermudezdanilo2015.pdf?sequence=1>
- Burga, Wiesse, G. S. (2018). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región lambayeque. *Motivación y Desempeño Laboral Del Personal Administrativo En Una Empresa Agroindustrial de La Región Lambayeque*, 1–81.  
[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1108/1/TM\\_BurgaVasquezGuisela\\_WiesseEslavaSandra.pdf.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1108/1/TM_BurgaVasquezGuisela_WiesseEslavaSandra.pdf.pdf)

- Burgos, M. (2018). Motivación y rendimiento laboral en instituciones del sector salud de Colombia. *Motivación y Rendimiento Laboral En Instituciones Del Sector Salud de Colombia*, 21–41. <https://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/20>
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. *Evaluación de Desempeño. Desempeño Por Competencias*, 13, 139–150.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3350817>
- Cárdenas, Castillo, Contreras, Guzmán, S. D. E. C. (2018). Caracterización de la motivación en el desarrollo de procesos administrativos de una empresa del sector tecnológico. *Caracterización de La Motivación En El Desarrollo de Procesos Administrativos de Una Empresa Del Sector Tecnológico*, 1–124. <https://docplayer.es/146085408-Caracterizacion-de-la-motivacion-en-el-desarrollo-de-procesos-administrativos-de-una-empresa-del-sector-tecnologico-sindy-paola-cardenas-orjuela.html>
- Carmona, Vargas, Reyes, P. J. R. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Influencia de La Inteligencia Emocional En El Desempeño Laboral*, 2(3), 53–68. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601004.pdf>
- Córdoba Zuñiga, E., Castillo Quesada, N., & Castillo Toro, J. L. (2018a). Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial. *Lámpsakos*, 19, 55–65.  
<https://doi.org/10.21501/21454086.2663>
- Córdoba Zuñiga, E., Castillo Quesada, N., & Castillo Toro, J. L. (2018b). Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial. *Lámpsakos*, 19, 55–65.  
<https://doi.org/10.21501/21454086.2663>

Cuenca Quimbayo, J. C., & Angulo Bermúdez, D. (2015). Proyecto de fortalecimiento empresarial en la Empresa Nacional De Limpieza S.A.S. *Proyecto de Fortalecimiento Empresarial En La Empresa Nacional de Limpieza S.A.S.*, 1–88.

<https://doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00161>

*Decreto 1572 de 1998 - EVA - Función Pública.* (2015, December 1). EVA.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1285>

*Decreto Ley 1567 de 1998 - EVA - Función Pública.* (2015, December 1). EVA.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Delgado, Mejía, Solarte, J. M. (2015). Identificación de los factores motivacionales que inciden en el desempeño laboral de nueve trabajadores de la empresa tecnoquímicas del área de imprenta. *Identificación de Los Factores Motivacionales Que Inciden En El Desempeño Laboral de Nueve Trabajadores de La Empresa Tecnoquímicas Del Área de Imprenta*, 92.

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/11043/1/2015\\_factores\\_motivacionales\\_desempeno](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/11043/1/2015_factores_motivacionales_desempeno)

Editorial La República S.A.S. (2019, February 19). *Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo.* Diario La República.

<https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

Espino, Ruiz, A. Y. (2014). Los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Regional de Cajamarca: una propuesta de programa de motivación - 2014. *Los Factores Motivacionales Que Influyen En El Desempeño Laboral Del Personal Administrativo Del Hospital*

*Regional de Cajamarca: Una Propuesta de Programa de Motivación - 2014*, 1–136.

<https://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/739>

Fernando, Romero, Urdaneta, J. U. E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Desempeño Laboral y Calidad de Servicio Del Personal Administrativo En Las Universidades Privadas*, 66–79.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3063107>

Flórez, D. (2009). Diseño de un manual de funciones para el personal administrativo de la planta 1 de la empresa siglo Colombia Ltda. *Diseño de un Manual de Funciones Para El Personal Administrativo de La Planta 1 de La Empresa Sygla Colombia Ltda.*, 1–65.

[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/2645/TTL\\_FlorezPulidoDina\\_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/2645/TTL_FlorezPulidoDina_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, Bolívar, Pérez, D. C. L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Factores Internos y Externos Que Inciden En La Motivación Laboral*, 8, 1–9.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/download/326981/20784207/>

Henao, A. (2018). Criterios de evaluación del desempeño laboral en los profesionales de enfermería. *Criterios de Evaluación Del Desempeño Laboral En Los Profesionales de Enfermería*, 61.

<https://repository.ces.edu.co/bitstream/10946/4208/1/Criterios%20Evaluaci%C3%B3n%20Desempe%C3%B1o>

Hernández, C. (2017). Factores motivacionales asociados a la motivación laboral y satisfacción en profesionales de la escuela de postgrados pac – muestra as. Comando.

Bogotá. Colombia. *Factores Motivacionales Asociados a La Motivación Laboral y Satisfacción En Profesionales de La Escuela de Postgrados Faca – Muestra as. Comando. Bogotá. Colombia, 1–90.*

<https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/621/1/DNA-spa-2017->

[Factores motivacionales asociados a la motivacion laboral y satisfaccion](#)

Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología De La Investigación (6ta Edición)* (6th ed.). McGraw Hill.

*La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales.*

(2015). Carlota Peña Estrada.

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>

Lira, Zoila, Fernández, Yamily, C. M. G. K. (2017). “Análisis de la relación entre la motivación y el desempeño laboral en el personal de ventanilla de una agencia bancaria, Arequipa, 2017.” “*Análisis de La Relación Entre La Motivación y El Desempeño Laboral En El Personal de Ventanilla de Una Agencia Bancaria, Arequipa, 2017,*” 4. <https://core.ac.uk/download/pdf/198127415>

Lope, Hernández, L. F. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *Recursos Humanos: La Importancia de La Motivación e Incentivos Para Los Trabajadores*, 175.

<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos>

Manjarrez, Boza, Mendoza, N. J. E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *La Motivación En El*

*Desempeño Laboral de Los Empleados de Los Hoteles En El Cantón Quevedo, Ecuador*, 359–365. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-359>

Martínez, J. (2015). Una investigación sobre la motivación laboral en el sector turístico:

implicaciones para la dirección de la empresa. *Una Investigación Sobre La Motivación Laboral En El Sector Turístico: Implicaciones Para La Dirección de La Empresa*, 1. <https://www.eumed.net/rev/turydes/18/motivacion-laboral.html>

Mazariegos, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. *Motivación y Desempeño Laboral*, 1–96. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica>

Molano, A. (2018). Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores dilleniales del rubro bancario: Boyacá, Colombia. *Influencia de La Motivación En El Desempeño Laboral de Los Trabajadores Millennials Del Rubro Bancario: Boyacá, Colombia*, 1–88. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1514\\_MolanoMatallanaA](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1514_MolanoMatallanaA)

Montalván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa* (Vol. 1).

Universidad iberoamericana.

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=\\_Li6utAkc7kC&oi=fnd&pg=PA5&dq=%C3%A1rea+administrativa+de+la+empresa&ots=4Dzwb4t8Kn&sig=nWIXgsI6cniNXa5yodJl0PXck2s&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=_Li6utAkc7kC&oi=fnd&pg=PA5&dq=%C3%A1rea+administrativa+de+la+empresa&ots=4Dzwb4t8Kn&sig=nWIXgsI6cniNXa5yodJl0PXck2s&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Motivación y gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales venezolanos.

(2015). *Motivación y Gestión Del Capital Humano En El Contexto de Los Gobiernos Locales Venezolanos*, 17, 177–195. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99340840001>

- Otzen, t. & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1):227-232, 2017.  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Paladino, Debeljuh, Del Bosco, M. P. P. (2005). Integridad: respuesta superadora a los dilemas éticos del hombre de empresa. *Integridad: Respuesta Superadora a Los Dilemas Éticos Del Hombre de Empresa*, 18–19.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733600001.pdf>
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), 177–192.  
<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *Evaluación Del Desempeño Laboral*, 1–6. <https://repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/2/50-51-2>
- Ramírez-Vielma, R., & Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicología: Organizadores e Trabalho*, 19(4), 791–799. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>
- Restrepo, M. (2009). Vinculación laboral, motivación y desempeño de empleados de carrera y supernumerarios en una universidad del estado. *Vinculación Laboral, Motivación y Desempeño de Empleados de Carrera y Supernumerarios En Una Universidad Del Estado*, 28(2), 149–183.  
<http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/download/140/138>
- Rodríguez-Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la

empresa. *Información Tecnológica*, 31(2), 207–220. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000200207>

Rojas, B. (2010). Solución de problemas: una estrategia para la evaluación del pensamiento creativo. *Solución de Problemas: Una Estrategia Para La Evaluación Del Pensamiento Creativo*, 11(1), 117–125.  
<https://www.redalyc.org/pdf/410/41021794008.pdf>

Rosero, Teran, D. M. (2018). Análisis del clima laboral de los empleados de la Dian Ipiales. *Análisis Del Clima Laboral de Los Empleados de La Dian Ipiales*, 1–56.  
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/5609/PROYECTO%20AN%C3%81LISIS%20DEL%20CLIMA%20LABORAL%20DE%20LOS%20EMPLEADOS%20DE%20LA%20DIAN%20IPIALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sanchez, Calderon, J. V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Diseño Del Proceso de Evaluación Del Desempeño Del Personal y Las Principales Tendencias Que Afectan Su Auditoría*, 80, 80. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932004>

Sanín, A. y Restrepo, M. (2009). Vinculación laboral, motivación y desempeño de empleados de carrera y supernumerarios en una universidad del estado. RIPO  
Vinculación laboral, motivación y desempeño de empleados de carrera y supernumerarios en una universidad del estado | Sanin Posada | Revista Interamericana de Psicología Ocupacional (cincel.com.co)

Sas, R. (2006, septiembre 6). *Ley 1090 de 2006 Congreso de la República - Colombia*.  
[Www.Redjurista.Com](http://www.Redjurista.Com).

[https://www.redjurista.com/Documents/ley\\_1090\\_de\\_2006\\_congreso\\_de\\_la\\_republica.aspx](https://www.redjurista.com/Documents/ley_1090_de_2006_congreso_de_la_republica.aspx)

Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. *Motivación y Desempeño Laboral*, 1–107.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica>

Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera, Paris, Cela, C. J. S. X. G. J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Competencia de Trabajo En Equipo: Definición y Categorización*, 15(3), 1–352.

<https://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL8.pdf>

Toro, F. (1992). Diseño y Validación de un Instrumento para Evaluación del Clima Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 163-174.

Vanegas, S. (2018). El bienestar laboral en funcionarios del sector público, análisis y propuesta de intervención. Caso trabajadores del servicio de alcantarillado de la EAB-ESP. *El Bienestar Laboral En Funcionarios Del Sector Público, Análisis y Propuesta de Intervención. Caso Trabajadores Del Servicio de Alcantarillado de La EAB-ESP*, 1–204. [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/648/1/DNA-spa-2018-El\\_bienestar\\_laboral\\_en\\_funcionarios\\_del\\_sector\\_publico\\_analisis\\_y\\_propuesta\\_de\\_intervencion.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/648/1/DNA-spa-2018-El_bienestar_laboral_en_funcionarios_del_sector_publico_analisis_y_propuesta_de_intervencion.pdf)

Vasquez, Guerrero, N. O. (2020). Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral en la empresa redocol e.s.p. *Estrategias de Motivación Para Mejorar El Desempeño Laboral En La Empresa Redocol e.s.p*, 1–66.

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17543/4/2020\\_estrategias\\_motivaci%C3%B3n\\_mejorar](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17543/4/2020_estrategias_motivaci%C3%B3n_mejorar)

## 11. Anexos

### Anexo A. Cuestionario CMT

CINCEL CMT  
Cuestionario de Motivación para el Trabajo

Por favor ingresar el código suministrado para empezar con el Cuestionario de Motivación para el Trabajo.

Ingrese Código:

ENTRAR

CINCEL Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional - Carrera 25A N° 1-31 Of 1102 Medellín Colombia. Edificio Parque Empresarial - en Teléfono 0574 444 85-85

Desarrollado por ANALYTIC BOARD

Fuente: Imagen inicial del cuestionario CMT. Cincel S.A.S (2021)

CINCEL CMT

Proceso de selección UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

CMT- Datos Personales

Proceso para el cargo de Daniela Rivera del área de empleados en la ciudad de Medellín (\*) Campos Obligatorios

Primer Nombre:

Segundo Nombre:

Primer Apellido:

Segundo Apellido:

Cédula:

Sexo: Seleccione género

Edad:

Estado Civil: Seleccione estado Civil

Estudios: Seleccione estudio máximo

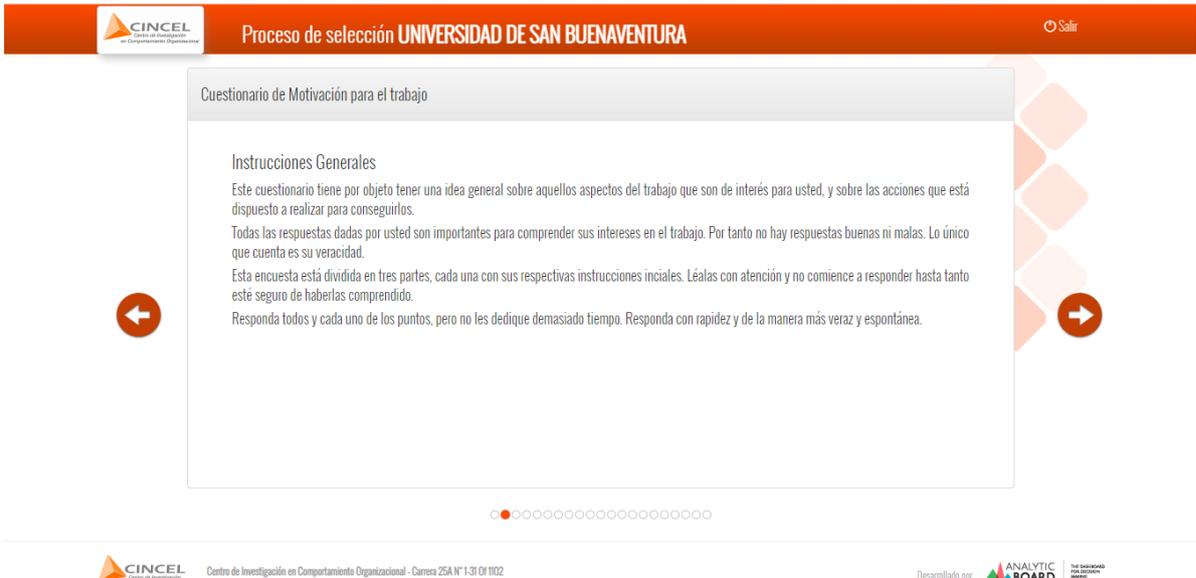
Profesión:

e-mail:

Experiencia:

Desarrollado por ANALYTIC BOARD

Fuente: Datos personales, cuestionario CMT. Cincel S.A.S (2021)



*Fuente: Instrucciones generales, cuestionario CMT. Cincel S.A.S (2021)*



*Fuente: Primera parte, cuestionario CMT, instrucción de asignación de puntaje. Cincel S.A.S (2021).*

















CMT- Tercera Parte

*(Numerar cada afirmación de 5 a 1, siendo 5 la más importante para usted y 1 la menos)*

15. LO MÁS IMPORTANTE PARA MÍ EN EL TRABAJO ES:

- Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad.
- Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo.
- Tener un jefe que, antes que exigir, me apoye y motive.
- Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas.
- Tener ascensos que me den a conocer que se tiene en cuenta mis capacidades.

Limpiar



*Fuente: Segunda parte, cuestionario CMT, punto número 15. Cincel S.A.S (2021).*

Anexo B. Consentimiento informado para aplicación de prueba CMT

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

DATOS DEL PARTICIPANTE VOLUNTARIO		
Fecha de lectura del consentimiento informado:		
Apellidos y nombres:		Documento de identidad y lugar de expedición:
Edad:	Teléfono de localización:	Correo electrónico:
DATOS DE LA PSICOLOGA RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN		
Apellidos y nombres: Rios Isaza Sara del Carmen Rivera Rivera Daniela		Nivel actual de formación: Noveno semestre
Teléfonos de localización: 3022553110 3117909624		Correo electrónico: <a href="mailto:sriosisaza1@uniminuto.edu.co">sriosisaza1@uniminuto.edu.co</a> <a href="mailto:driverarh2@uniminuto.edu.co">driverarh2@uniminuto.edu.co</a>

CONSENTIMIENTO
Yo, _____ identificado con CC. _____, manifiesto que he sido informado previamente de la investigación que se llevara a cabo acerca de la motivación laboral, esto implica que:
1. Se me ha informado el objetivo general del estudio
2. Se me ha informado los objetivos específicos de la investigación.
3. Se me ha informado la justificación del estudio
4. Se me ha explicado procedimiento, propósito aplicación de pruebas SI ___ NO ___
5. La información que yo suministro o sea relevante para el proceso de investigación tiene carácter confidencial y únicamente mis datos personales y resultados de evaluación e intervención será a la persona u entidad que se encuentra en el documento de manejo de datos SI ___ NO ___
6. La información que yo suministro o sea socializada en un coloquio o evento académico con fines académicos respetando la confidencialidad de mis datos. SI ___ NO ___
7. Entiendo que he estado en libertad de retirar mi consentimiento en cualquier momento y que ello no me trae ningún tipo de consecuencia negativa para mí. SI ___ NO ___
8. La descripción del proceso y la presentación de los resultados obtenidos, podrá servir de material para la elaboración de artículo científico publicado, SI ___ NO ___
9. La posible publicación del artículo en una revista científica o de divulgación será de mi conocimiento y yo podré leer previamente el texto a publicar para la respectiva autorización. Además, el artículo deberá cumplir criterios éticos ajustados a las leyes y normativas vigentes para tal efecto. SI ___ NO ___
10. Se me aseguró la confidencialidad de mi identidad SI ___ NO ___
11. Se tuvo en cuenta su autonomía lingüística según el artículo 20 del DECRETO 2369 Del 22 de septiembre de 1997 SI ___ NO ___
12. El presente acuerdo de consentimiento informado, mediante el cual el sujeto de investigación o en su caso, su representante legal, autoriza su participación en la investigación, es firmado, con pleno conocimiento de la naturaleza de los procedimientos, beneficios y riesgos a que se someterá, con la capacidad de libre elección y sin coacción alguna SI ___ NO ___

13. Se garantizó recibir respuesta a cualquier pregunta y aclaración a cualquier duda acerca de los procedimientos, riesgos, beneficios y otros asuntos relacionados con la investigación y el tratamiento. SI NO \_\_\_
14. Se me ha informado que no tendré ningún beneficio económico, ni se me hará reconocimiento de pasaje u alimentación
15. para el caso de servicios en línea se tiene en cuenta la correspondiente firma electrónica por parte del usuario y a los estudiantes responsables de la investigación de acuerdo a (Decreto 2364 de 2012). SI NO
16. autorizo que puedan tener acceso a mi evaluación de desempeño realizada en el último periodo, así mismo poder realizar análisis de los datos y puntajes obtenidos, manteniendo siempre la protección de los datos y confiabilidad. SI \_\_\_ NO \_\_\_
17. autorizo que se puedan tomar fotografías a la evaluación de desempeño para evidencia del proyecto de investigación. SI NO
18. Soy consciente de que en el artículo 2º, numeral 5º de la Ley 1090 de 2006: "Los psicólogos que ejerzan su profesión en Colombia se regirán por los siguientes principios universales: 5. Confidencialidad. Los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona o a otros. Los psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad SI NO
19. Se me ha informado que la investigación no tiene ninguna consecuencia negativa para mí ni efectos secundarios SI NO

\_\_\_\_\_

**FIRMA PARTICIPANTE VOLUNTARIO**

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL INVESTIGADOR 1.**

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL INVESTIGADOR 2.**

\_\_\_\_\_

Este consentimiento se realiza en cumplimiento a la Ley 1090 de 2006/ Ley 1098 de 2006/ artículo 36 RESOLUCION NUMERO 5430 DE 1993 Por la cual se establecen las normas técnicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud./ diseño y evaluación de una lista de chequeo para la elaboración del consentimiento informado en el ejercicio profesional de la psicología en Colombia-

## Anexo C. Correos enviados al encargado del laboratorio

in:sent

SOLICITUD PIN PRUEBA CMT Recibidos x

**Daniela RIVERA RIVERA** <driveriv2@uniminuto.edu.co>  
para lab.psicologo1

vie, 26 feb 13:49 (hace 13 días)

Buenas tardes,

Mi nombre es Daniela Rivera, estudiante de psicología de uniminuto, por medio de la presente solicito la cotización de 30 pines de la prueba CMT para realizar la aplicación de esta, también te agradecería me enviaras el número de cuenta para realizar el pago por PSE, quedo atenta a su respuesta, muchas gracias.

Cordialmente,

DANIELA RIVERA RIVERA  
CC: 1020479174  
Cel: 3117909624

4

**Daniela RIVERA RIVERA**  
MUCHAS GRACIAS.

lun, 1 mar 17:03 (hace 10 días)

**Daniela RIVERA RIVERA** <driveriv2@uniminuto.edu.co>  
para Sara

lun, 1 mar 17:03 (hace 10 días)

in:sent

**Daniela RIVERA RIVERA**  
buenos días, reenvio nuevamente solicitud, quedo atenta, muchas gracias.

lun, 1 mar 10:40 (hace 10 días)

**Jefferson Guillermo Munera García**  
para mí

Buena día.

Envío el link para el pago por pse <https://www.usbmed.edu.co/pagos-en-linea>

Serian 114.000 (ciento catorce mil pesos) cada uno con un valor de 3.800 (Tres mil ochocientos pesos)

Cordialmente

**UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA**  
BOGOTÁ - MEDELLÍN - CALI - CARAMBOLA

**Jefferson Múnera García**  
Psicólogo, Laboratorios de Psicología  
Medellín  
Tel. (+57) 514-56-00 Ext: 4208  
Email: [lab.psicologo1@usbmed.edu.co](mailto:lab.psicologo1@usbmed.edu.co)  
Dirección: Cra. 56 C #51-110, Medellín |  
Calle 45 #61-40, Bello  
Visítanos en: [www.usbmed.edu.co](http://www.usbmed.edu.co)

**Acreditación Multicampus**  
RECONOCIMIENTO NACIONAL COMPROMISO

**50 Años**  
1967 - 2017  
**MEDELLÍN**



in:sent

SAN BUENAVENTURA  
Bosque - Medellín - Cali - Colombia  
Calle 45 #61-40, Bello  
Visítanos en: [www.usbmed.edu.co](http://www.usbmed.edu.co)

lin

Daniela RIVERA RIVERA <drieverariv2@uniminuto.edu.co>  
para Jefferson

lun, 1 mar 10:47 (ha)

Hola, envío comprobante de pago, quedaría pendiente de las instrucciones y el link para la aplicación de la prueba, muchas gracias.

COMPROBANTE P...

Jefferson Guillermo Munera Garcia  
Buena tarde Envío link para el ingreso a la prueba <http://cincelcmt.com/loginPro> Este es el código 5gsyvi Recuerda que tienes 30 ingresos para realizar la prueba

lun, 1

Daniela RIVERA RIVERA

in:sent

COMPROBANTE P...

Jefferson Guillermo Munera Garcia  
para mí

lun, 1 mar 17:00 (ha)

Buena tarde

Envío link para el ingreso a la prueba <http://cincelcmt.com/loginPro>

Este es el código 5gsyvi

Recuerda que tienes 30 ingresos para realizar la prueba

Quedo atento

Daniela RIVERA RIVERA  
MUCHAS GRACIAS.

lun, 1

## Anexo D. Cronograma de actividades

Tabla. Cronograma

Cronograma de actividades		
Actividad 1	Presentación de la investigación	03 de marzo 2021
Actividad 2	Firma de consentimiento informado	5 de marzo 2021
Actividad 3	Instrucciones de la prueba	5 de marzo 2021
Actividad 4	Aplicación de la prueba de Motivación laboral (CMT)	5 de marzo 2021
Actividad 5	Acceso de las evaluaciones de desempeño	del 5 de marzo al 10 de marzo
Actividad 6	Identificar los factores relacionados con motivación y desempeño laboral	del 5 de marzo al 10 de marzo
Actividad 7	Tabular la información y pruebas	del 10 de marzo al 14 de marzo
Actividad 8	Realizar informe y análisis de los resultados de la investigación	14 de marzo
Actividad 9	proponer ideas que puedan influir en la motivación laboral referente a los resultados obtenidos.	del 14 de marzo al 26 de marzo
Actividad 10	Presentar proyecto	Pendiente

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo E.

Hoja de Excel

	A	B	C	D	E	F
5	<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>			<b>RESULTADOS PRUEBA CMT</b>		
6		<b>PORCENTAJE</b>		<b>FACTOR</b>	<b>PUNTAJE</b>	
7	<b>Competencias (Autoevaluación)</b>			Logro		Condiciones motivacionales internas
8	<b>Desempeño (Autoevaluación)</b>			Poder		
9	<b>Resultado Autoevaluación</b>			Afilación		
10	<b>Competencias (Evaluación jefe)</b>			Autorealización		
11	<b>Desempeño (Evaluación Jefe)</b>			Reconocimiento		
12	<b>Resultado Evaluación Jefe</b>			Dedicac. Tarea		Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.
13	<b>Evaluación Total Desempeño</b>			Acept. Autoridad		
14	<b>Plan de Acción</b>			Acep. Normas		
15				Requisición		
16	<b>COMPETENCIAS EVALUADAS</b>			Expectación		Condiciones motivacionales externas
17	<b>COMPETENCIA</b>	<b>PUNTAJE</b>		Supervisión		
18	Creatividad e innovación			Grupo de trabajo		
19	Integridad			Contenido de Trabajo		
20	Trabajo en equipo			Salario		
21	inteligencia emocional			Promoción		
22	Análisis y solución de problemas					
23	Credibilidad técnica					
24	Planeacion y organización					
25	impacto e influencia					

